

Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására



TAYLOR

**Gazdálkodás- és szervezéstudományi
folyóirat**



XI. évfolyam 2. szám 2019/2.

**No.
36.**

TAYLOR

Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

2019/2. szám XI. évfolyam 2. szám No. 36.

SZEGED

2019

TAYLOR
Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei

Főszerkesztő:

Dr. habil. Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

Tudományos tanácsadó testület:

Prof. Dr. Bakacsi Gyula, Prof. Dr. Berde Csaba, Dr. PhD Gyökér Irén, Karoliny
Mártonné, Dr. PhD Csetneki Zsuzsanna, Dr. habil. Lazányi Kornélia, Prof. Dr.
Poór József, Prof. Dr. Székely Csaba

Szerkesztő bizottság:

Csehné Dr. habil. Papp Imola – Szent István Egyetem
Dr. habil. Dajnoki Krisztina – Debreceni Egyetem
Dr. Jármái Erzsébet – Budapesti Gazdasági Egyetem
Dr. habil. Gergely Éva -- Debreceni Egyetem
Prof. Dr. Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem
Dr. Győri Ferenc – Szegedi Tudományegyetem
Dr. Juhász Tímea – Techwave Zrt.
Dr. Kópházi Andrea – Soproni Egyetem
Dr. habil. Lácza Magdolna -- Debreceni Egyetem
Dr. habil. Lányi Beatrix – Pécsi Tudományegyetem
Dr. habil. Málovics Éva – Szegedi Tudományegyetem
Dr. Miklós Péter – Szegedi Tudományegyetem
Dr. habil. Móré Mariann – Debreceni Egyetem
Dr. Novoszáth Péter – Nemzeti Közigazgatási Egyetem

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására
6727 Szeged Lőwy Sándor utca 37.
Elnök: Prof. Dr. Gulyás László

Nyomda:

S-Paw Bt., Üllés

Tördelés:

Precipus Bt. Szeged

ISSN 2064-4361

Szeged, 2019

TARTALOMJEGYZÉK

Balázs Éva: A munkavállalói értékekről egy kvalitatív kutatás tükrében	5
Benke Mariann, Lányi Beatrix, Schmuck Roland: Minőség szemlélet a felsőoktatásban	14
Imola Cseh Papp, Gabriella Keczer: Management challenges imposed by the ongoing economic changes	24
Farkas Gergely, Málovics Éva: A copreneurship bemutatása hazai esetpéldákon	36
Gősi Zsuzsanna, Bukta Zsuzsanna: Sportszövetségek a kiemelt sportágfejlesztés tükrében	46
Kozák Anita, Dajnoki Krisztina: Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről	56
Láczay Magdolna: A szakoktatás aktuális humán erőforrás fejlesztéséről, kiemelten az egészségügyi pedagógusképzésről	66
Szabó Ferenc: A mérnökképzés evolúciója a Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Karán	79
Szondi Réka: Egyetemisták külföldi munkavállalással kapcsolatos attitűdje	92

A MUNKAVÁLLALÓI ÉRTÉKEKRŐL EGY KVALITATÍV KUTATÁS TÜKRÉBEN

EMPLOYEE VALUES IN THE LIGHT OF QUALITATIVE RESEARCH

BALÁZS ÉVA

PhD hallgató

Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori
Iskola/Szent István University Doctoral School of Management and Business
Administration

Gödöllő

balazs_eva@hotmail.com

ABSTRACT

George Katona in his research on consumer confidence index asked people about their perception of their financial situation and that of their national economies because he thought people optimistic versus gloomy outlook did have an impact on the economy. Thomas found that consumers predicted the inflation rate more clearly than economists, and, according to Gramlich, we know that consumers' expectations of unemployment also prove to be true. According to Howrey, the consumer confidence index is a significant indicator of GDP growth. Research also demonstrates that the demographic features based on "hard" factors (age, activity, income) need to be supplemented by factors typical of consumer attitudes (values, motivations, goals, perceptions of life). According to Veres and his colleagues, value and motivation play a central role in diverging consumer decisions, the socio-demographic and environmental factors have a subordinate role and merely have a modifying effect. Defining the concept of value is different, according to some research, individual determination, while others claim that social determinism has a prominent role. We have selected and moved to the focus of our research the employee, to be the chief character in our current research. By qualitative value research, we look for an answer to the question of how the employee's set of values change. Does value system help or hinder in the adaptation of change?

1. Bevezetés

Az EU Glossary Labour Force Survey (LFS) kutatása szerint, 2016-ban 28 EU tagállam 20–64 éves korcsoport foglalkoztatási rátája 71,1% volt, ez az EU fennállása óta a legmagasabb átlag, az egyes országokat vizsgálva azonban hatalmas különbségek fedezhetők fel. Svédország az egyetlen EU tagállam, ahol 80% feletti a foglalkoztatási ráta (81,2%). Kiterjesztve a vizsgálandók körét, csak két EFTA-tagállam van, ahol meghaladták a 80 %-os foglalkoztatási szintet:

Izland (87,8%) és Svájc (83,3%). „A 70–80%-os tartományban lévő rátával rendelkező országok csoportjába tartozik az Egyesült Királyság, Franciaország és Németország. Ez a csoport nyugaton Írországtól indul, és keleten Magyarorszáig terjed, továbbá magában foglalja a három balti államot és Finnországot, valamint Portugáliát. A 60–70%-os tartományban lévő országok két csoportot alkotnak: az egyik a nyugat-mediterrán/adriai térségben (Spanyolország, Olaszország és Horvátország), a másik az Unió keleti határán terül el, és a Balti-tenger déli partvidékétől a Fekete-tenger délnyugati részéig tart (Lengyelország, Szlovákia, Románia, Bulgária). Ebbe a csoportba tartozik Belgium is. Végül létezik egy dél-balkáni/kaukázusi csoport 60%-nál alacsonyabb rátával (Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság, Görögország és Törökország).” Az EU az elvárásoknak való megfelelés méréséhez minden évben értékelő elemzést tesz közzé, melyben meghatározott foglalkoztatási mutatók alapján veti össze a tagállamok foglalkoztatási teljesítményét. (EUROSTAT 2017b)

Az EU 2020-ra, majd 2030-ra is munkaerőhiánnyal számol, (EUROSTAT 2017a) a munkaerőhiány jelei Magyarországon egyes szakmákban már napjainkban is tetten érhetők. A munkaerőpiaci szerkezeti átrendeződés az EU valamennyi tagállamában jelentős változásokat eredményez, mely várhatóan sok gazdasági szereplőre gyakorol majd hatást. Ezek a változások kiemelten érintik a munkavállalókat, az egyéni és társas vállalkozókat. A számadatokból látszik, hogy az országok eltérő szinten állnak, útfüggőségük a későbbiekben is meghatározó lehet, ezért várhatóan a helyzetmegoldások is eltérő képet mutatnak majd.

Szerb és Acs (2010) szerint a magyarok összevetve más nemzetekkel, kevésbé ismerik fel az üzleti lehetőségeket, ezért jelen kutatásunkban a magyar 45-65 év közötti munkavállalókat vesszük górcső alá.

Kvalitatív kutatás keretei között arra keressük a választ:

- Milyen kulturális értékek jellemzők a kutatások alapján?
- A magyar munkavállalókat döntéseikben milyen mértékben befolyásolja személyes értékrendjük?
- A társadalmi szintű és a csoportos interjúk között milyen azonosságokat, különbségeket találunk kognitív, érzelmi és hierarchia szinten?

2. Szakirodalom

George Katona (1962) rávilágított arra, hogy a magatartási minták nem kizárólag közgazdasági szempontból közelíthetők meg, az emberek derű vagy ború látása hat a gazdaságra. Úgy tűnik, az életszínvonal növekedésével a gazdasági megfontolások mellett a társadalmi elvárásoknak való megfelelés is egyre inkább előtérbe kerül. (Fürediné 2018) Veres és szerzőtársai (2016) szerint

az eltérő fogyasztói döntésekben az érték és a motiváció játszik központi szerepet, a szociodemográfiai és környezeti tényezőknek alárendelt szerepük van.

Minden kultúrának megvannak a sajátos alapértékei, melyek meghatározzák a kíváncsú és követendő magatartásmintákat. Az egyének által vallott értékeket befolyásolja a kultúra, amelyben élnek. Az értékek olyan kulturális alapelvek, amelyek kifejezik azt, hogy az adott társadalom mit tart kíváncsúnak és fontosnak, jónak vagy rossznak. Az eltérő értékek a kultúra változatosságának kulcsfontosságú nézőpontjai. (Fodor et al, 2012) Az egyén magatartásának vizsgálata során a kapcsolatokra és kölcsönhatásokra is kíváncsiak vagyunk, ezért teszünk egy rövid elméleti kitekintést a lehetséges elemzési keretekről:

Hofstede véleménye szerint a társadalomtudományi kutatásoknak legalább három különböző szinten kell vizsgálnunk ahhoz, hogy megértsük az emberi viselkedést. Az összehasonlítás szintenként lehetséges, vagyis „az egyének az egyénnel, a csoportok a csoportokkal, a szervezetek a szervezetekkel, ... az országok az országokkal.” (Hofstede 1995, Hofstede website)

Malhotra (2005) szerint „az adatelemzés három szinten végezhető (1) egyéni szinten, (2) országos, vagy kulturális egységen belül, (3) országok vagy kulturális egységek között

De George (1999) az etikai vizsgálódások három szintjét különböztette meg: 1) individuális szint (mikro szint, individuális etika) 2) szervezeti szint (szervezeti etika) 3) a gazdasági rendszerek szintje vagy Wood (1991) szerint az intézmények szintje. (Csillag 2012)

Muraközy szerint „a biológiaiilag meghatározott egyén a modern tömegtársadalmakban a formális, valamint az informális intézmények hálójában igyekszik boldogulni”. Elemzési keretként 1) az embert és szűkebb környezetét, (érzéseit, érzelmeit, ösztöneit) 2) az informális intézményeket, „a szokások, a tradíciók, a hagyományok” szintjét 3) a formális szintet (két legjelentősebb elemét az államot és jogrendszert), és a három szint bonyolult kölcsönhatását elemzi. (Muraközy 2012:145)

Az 1950-60-as években amerikai szociológusok a teljesítménymotivációt és a materialista értékeket tartották meghatározónak. Az 1960-as évek vége óta az értékek változását figyelték meg, a teljesítményorientációt a hedonisztikus (élvezeti, érzéki, öröm) orientáció kezdte felváltani, materialista értékek helyett posztmaterialista értékek megjelenésével. (Fodor et al, 2012)

Hankiss (1977) szerint a magyar társadalomban négy értéktípust lehet megkülönböztetni, ami az életmódbeli különbségekben is megjelenik: 1) hagyományos keresztény, 2) puritán felhalmozó, 3) 19. századi és kora 20. századi munkásmozgalmi, 4) fogyasztói hedonista. (Fodor et al 2012)

Füstös és Szakolczai 1978-1988 között folytatott kutatása szerint a magyar társadalom a béke és biztonság értékeit tartotta a legfontosabbnak. Hofstede 2006-os kutatása a magyarok bizonytalanságkerülését és rövidtávú gondolkodását nemzetközi összehasonlításban említette meg. (TÁRKI, 2009)

A rendszerváltást követően az értékek fontossági sorrendjében Magyarországon jelentős változás következett be. Nemzetközi összehasonlításban kimagaslóvá vált a materialista értékekhez kötődők aránya, A siker, a magasabb státus és az önmegvalósítás útjának már az egyéni teljesítményt tekintik.. A magyarok sokkal előrébb helyezik az értékek sorrendjében a biztos munkát, az anyagi jólétet, mint az amerikaiak, vagy nyugat-európaiak. (Fodor et al 2012)

A Price-Waterhouse-Coopers 2016-2017-es kutatása szerint a jövő munkavállalói (közép-, vagy felsőoktatási intézményben tanuló, pályakezdő fiatalok) 36 tényezőt választottak ki a számukra legfontosabb értékeket. A munkahely választási preferenciák a relatív fontosság szerint: 1) rugalmas munkavégzés, 2) a kollégák személye 3) alapfizetés 4) alkotói szabadság 5) érdekes, kihívást jelentő munka. A korosztály számára a külföldre távozás, vagy itthon maradás közötti választás a fizetés és a szakmai fejlődés függvénye. (PWC 2017)

3. Kutatási módszer

A kvalitatív kutatás folyamatai a kvantitatív kutatáshoz képest nehezen standardizálhatók, nincs jól bevált recept, könnyen formalizálható számítógépes szoftver, amely egyszerűsítene, megkönnyítene a kutató munkáját. (Horváth, Mitev 2015)

Kvalitatív kutatásunk két szakaszból áll, így a mintavétel is ezt követte:

- 1. szakasz előkészítés: az egyéni és csoportos interjúk előtt Kahle (1983) értéktipológiája (List of Value (LOV), a SZIE értékliséja (Fürediné, 2018) és Schwartz (2001, 2012) az emberi értékek mérésére kifejlesztett kérdőszora (Value Scale (SVS) alapján megismerjük a vizsgálatban részt vevők értékrendjét.
- 2. szakasz a csoportos interjúk lefolytatása: a fókuszcsoportban a kreativitást ösztönző projektív technikát helyeztük előtérbe. (Horváth, Mitev 2015) Az első két középkorú csoportot úgy szerveztük meg, hogy külön jelenjenek meg a nők és külön a férfiak, mert a munkavállalók véleményére és a genderbeli különbségre is kíváncsiak voltunk. A 6 fős fókuszcsoporttal szemben megfogalmazott elvárások csoportonként: Budapesten elő középkorúak, akik közül legalább kettőnek felnőtt gyermeke van, legalább egy gyermektelen, és legalább kettő végez vállalkozói tevékenységet (nem volt feltétel, hogy főállású vállalkozói tevékenység legyen). A fókuszcsoportok számát a rendelkezésre álló idő és az anyagi lehetőségek is behatárolják. A vizsgálatot más korosztályokra is kiterjesztjük, ideális esetben három korcsoport lesz, Budapesten és vidéken elő munkavállalói csoportok (3 vidéki, 3Budapesti), és végül lesz egy vegyes csoport is.

A kutatás elősegíti a jövőbeni kutatási kérdések megfogalmazását, a hipotézisalkotást, és az elméleti modell kiválasztását, amely inputként szolgál a félig strukturált interjú lebonyolításához, a kvantitatív kutatás mérő eszközének összeállításához. A személyes találkozások révén kontextusukból nem kiragadva mélyebb megértést tesz lehetővé. A csoportos interjúalanyok saját kifejezései alapján szeretnénk megismerni az egyes fogalmaknak tulajdonított jelentéseket. Aggregált adatok helyett egyéni jelentésekhez juthatunk hozzá, az emberek érzelmeiről, motivációiról, preferenciájukról nyerhetünk információkat.

Miles és Huberman (1994) a szakirodalom által kialakított kódlistával kezdik, és vetik össze az eredményeikkel. Glaser (1978) 18 tagból áll kódcsaládot javasol, Schatzman (1991) szerint a kutatási eredmények történetté alakulnak, a kutató feladata a fontosságok megtalálása, és az elemek kiválogatása. (Corbin, Strauss 2008)

Megfontolva a szakirodalom kódok számosságára vonatkozó ajánlásait, kezdetben Crewell (2013) alapján 6 kódot alkalmaztunk, majd Litchmann (2010) útmutatása szerint 20 és 100 közötti kóddal folytattuk. A mintázatok feltárásához Hatch (2002) kategóriáit alkalmaztuk (azonosságok, különbségek, gyakoriság, sorrend és ok-okozati összefüggések keresése). (Saldaña 2009)

A kódolást ciklikus folyamatként értelmeztük (Saldaña, 2009), 1) a tartomelemzést, az adatredukciót a hagyományos módszerrel megfigyeléssel, 2) a közvetlen tartomelemzést az elméletekre és az empirikus kutatások eredményeire alapozva, 3) az összegző tartomelemzést a kulcsszavak kiválasztásával a kutatói érdeklődésnek megfelelően, a kódokat az adatelemzést megelőzően és a folyamat alatt egyaránt finomítottuk. (Hsiu-Fang, Connor (2005)). Végül a kódolást standardizált viszonypárokkal is kiegészítettük (pl. szülő-gyerek, főnök-beosztott).

4. Eredmények

A fókuszcsoport eredményei több témakör elemzését is lehetővé teszik. Jelenlegi tanulmányunkban Lofland és szerzőtársai (2006) által kidolgozott csoportosításban, az elméletek és a releváns kutatások alapján vetjük össze a társadalomra vonatkoztatott megállapításokat és a fókuszcsoportban kapott eredményeket kognitív oldalról, az érzelmek szintjén és egyes hierarchikus elemeket kiemelve.

1) Kognitív nézőpont:

A TÁRKI értékutatása alapján a magyar társadalom szekularizált és zárt gondolkodású. A 2009-es kutatás legfőbb megállapításait figyelembe véve, a magyar társadalom zárt értékstruktúrájú, erősen bizalomhiányos, a korrupt magatartással kapcsolatban a társadalom megítélése kettős, első sorban másokra tartják jellemzőnek a korrupt és normaszegő magatartást. 2013-ban megismételték a kutatást, az eredmények szerint a főbb jellemzők nem változtak, az általános bizalom szintje alacsony, az intézményi bizalom

némiképp növekvő, a véleményekre a politikai identitás polarizációja jellemző. Inglehart szerint az értékválasztás szempontjából a gazdasági környezet és annak fejlettsége is meghatározó. A zárt/nyitott gondolkodás és az egy főre jutó GDP kapcsolatát vizsgálva arra az eredményre jutottak, hogy az ország gazdasági fejlettségéhez képest jóval zártabb gondolkodást mutat. Az értékek változását az életkor és az iskolázottság függvényében is elemezték. Az értékterkép nem igazán mutatott változást, amikor csak a 35 éven aluliakat vették figyelembe, azonban jelentősebbnek mondható elmozdulás volt tapasztalható, ha az értékterképet csak a felsőfokú végzettségűekkel készítették el. Az ország az utóbbi esetben is „meglehetősen távol van a nyugati kultúra középpontjától, de már nem kötődik annyira az ortodox kultúrához”. (TÁRKI, 2009, 2013)

A saját fókuszcsoportos kutatásban részt vevő 45-65 éves korosztály a gazdasági fejlődéshez, a pozitív eredmények eléréséhez nem az egyéni teljesítményt, hanem a jó családi kapcsolatokat (pl. „jól kell benőszülni”) és a szerencsét (pl. „nyerni kell a lottón”) társítja. Úgy érzékelik, hogy a fiatalok és az idősebbek gondolkodásmódja között jelentős eltérés van. Egyik okként az eltérő szocializációs körülményeket említik, vagyis azt, hogy az idősebbek más gazdasági rendszerben nőttek fel. A korosztályok közötti különbség másik oka véleményük szerint az, hogy „az iskola nem az életre nevel, az élet a nagy tanító”. „Ha kijön az iskolából valaki, semminemű felelőssége nincs, amíg meg nem tapasztalja az első problémát.” Elvárják a fiataloktól, ha valamit szeretnének, küzdjenek, dolgozzanak meg érte, „tegyenek le valamit az asztalra”. A közép- és felsőfokú iskolai végzettségűek eltérő gondolkodását első sorban a főnök-beosztotti viszonyban jelenítették meg. A fókuszcsoport tagjai tettek utalást a férfiak és nők közötti, esetenként ellentétesnek tartott gondolkodásra és a vagyoni helyzetből fakadó kognitív különbségekre.

2) Az érzelmek szintje:

A pszichológusok alap- vagy primer érzelmeknek tekintik azokat az érzelmeket, amelyek nem bonthatók tovább. Plutchik (1980) és Ekman, (1992) szerint az alapérzelem „az egyedfejlődésben korán megjelenik, (nem feltétele a tanulás), a fajfejlődés különböző szintjein is megmutatkozik, kultúrától független, biológiailag adaptív folyamatokhoz kapcsolódik, célirányított viselkedési adatokon alapul.” 1994-ben Ekman és Davidson megalkotta az alapérzelmek meghatározásának kritériumrendszerét. Szerintük akkor tekinthető egy érzelem alapérzelemnek, ha 1) inkább veleszületett, mint tanulás (tapasztalás) útján elsajátított 2) „ugyanaz a helyzet, esemény, inger ugyanazt a reakciót váltja ki” 3) jól megkülönböztethető más érzelmektől, például az arckifejezés által és 4) „jól megjósolható fiziológiai válaszmintázatot mutat.” (Csépe et al, 2008 p. 483)

A saját kvalitatív kutatás interjúalanyai szerint külföldi és belföldi munkahelyeken egyaránt vannak olyan, az alapérzelmeket kísérő érzelmek

vagy cselekvések, amelyek a munkavállalókra egyformán jellemzők, vagyis ebből fakadóan kultúra függetlenek is. Ezek az irigység, a furkálódás, a rosszindulat; az egymással kitolás és túlzott érzékenység. Az interjúk során a bizalmatlanság több szinten és több csoporttal szemben is megjelent. A más kultúrához tartozókkal szembeni bizalmatlanságot a fókuszcsoport alanyai az országok szintjén a nyugati társadalom tagjaival szembeni előítéletként, illetve szervezeti szinten a multinacionális vállalatok tevékenységére vetítették ki. Erős ellenérzések voltak azonosíthatók a rendszerváltást követően vagyont szerzettekkel szemben. (Ezek szintén magyarázhatók az eltérő szocializációval.) A csoportban a legerőteljesebb érzelmi reakciókat a szülő-gyermek viszonyból eredő eltérő nézőpontok váltották ki. A fiatalabb-idősebb munkavállalók közötti ellentét nemcsak gondolkodásbeli különbségként, hanem erős bizalmatlanságként is testet öltött. Többen akkor is markáns véleményt képviseltek, ha közvetlen személyes tapasztalatot korábban nem szereztek. (pl. soha nem dolgoztak multinacionális vállalatnál, nem dolgoztak külföldön, vagy nincs gyermekük). Azt is megjegyezték, hogy sok esetben van (lenne) üzleti lehetőség, de azzal nem mernek élni, vagy nem tudják azt kihasználni.

3) Hierarchia vagy egyenlőtlenségek:

A TÁRKI kutatása szerint a magyarok az egyenlőtlenségeket igazságtalannak, a gazdaság működését „nulla összegű játszmának” tekintik, az állammal szembeni elvárásokra a paternalizmus és az infantilizmus a jellemző (utóbbin az állami szolgáltatások adó árának alul értékelését értik). 2013-ban az állam esélyegyenlőség-kiegyenlítő szerepét kevésbé tartották hangsúlyosnak, úgy vélték, hogy az állam a piaconál jobban ellát egyéb jóléti szerepeket. (pl. munkahelyteremtés) TÁRKI (2009, 2013)

Kvalitatív kutatásunkban a paternalizmus nemcsak az állammal szembeni elvárásként, hanem a főnök-beosztotti viszonyban is megjelent. Voltak, akik a vezető feladatának tekintették a lehetőség megteremtését a munkahelyi előmenetelhez, az egyéni megküzdést kevésbé tartották fontosnak. Első sorban az alacsonyabb státuszú m az egészségügyi ellátórendszerrel és a nyugdíjrendszer kiszámíthatatlanságával szemben fogalmaztak kritikai észrevételeket, ami érzelmi szinten bizalmatlanságot, szükségleti szinten bizonytalanságot eredményez. Az interjúalanyok szerint általánosítható, hogy az idősebb korosztály tagjai elvárják, hogy irányítsák őket. Annak ellenére gondolják ezt, hogy közülük többen végeztek vagy jelenleg is végeznek vállalkozói tevékenységet, illetve több felsőfokú végzettségű, önálló munkavégzésre alkalmas interjúalany is volt, akik – némiképp ellentmondásnak tűnően - a szabadság érzetét szintén fontosnak tartották.

5. Összegzés

A kvalitatív kutatásban részt vevők a sikert a cél eléréseként határozták meg, amihez pozitív érzelmet társítottak (öröm, boldogság, elégedettség), vagy értékrendhez kapcsolták (elismerés, nyugodt élet, családi egyensúly, folyamatos fejlődés lehetősége). Az egyéni sikert a családdal kapcsolatban elért pozitív fejleményként is értelmezték. A válaszok tükrözik az értékrend kutatások alapján legfontosabbnak tartott értékeket, a nyugodt, kiegyensúlyozott családi életet, az egészséget, és a boldogságot. Az anyagi javakkal kapcsolatos fokozott elvárásokat a kiválasztott interjúalanyok nem igazán erősítették meg.

Az interjú résztvevői egyet értettek abban, hogy egyes összetett negatív érzelmek jellemzők a szervezetekre, függetlenül attól, hogy melyik országban találhatók. A szakirodalomban az alapvető érzelmek kultúra függetlenek, az összetett érzelmek esetében a kulturális különbségek a meghatározók. (Csépe et al 2008)

A TÁRKI kutatása szerint a magyar 35 év alatti és az idősebb korosztály vallott értékei sokkal közelebb állnak egymáshoz, mint ahogyan azt a fókuszcsoportos interjúalanyok a hétköznapiak során érzékelik. A kvalitatív kutatás a korosztályok és az iskolai végzettség mellett más csoportokra is rámutatott (vezető-beosztott, alkalmazott-vállalkozó) amelyekre a jövőbeni értékutatásoknál fókuszálni érdemes, illetve meghatározta a kutatás további irányát is, az átlagostól eltérő eredmények és csoportok vonatkozásában.

A kvalitatív kutatás alapján elmondhatjuk, hogy a vizsgált 45 és 65 év közötti korosztályra jellemző Szerb és Acs (2010) megállapítása, miszerint a magyarok az üzleti lehetőségeket kevésbé ismerik fel, vagy ha felismerik, akkor a megvalósítás ütközik akadályokba, ezért a tanulmány arra törekedett, hogy a kognitív szintű zárt és szekularizált gondolkodáson túl az érzelmi és hierarchikus aspektusra is rámutasson.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Corbin, J. magyarul Strauss, A. (2015): *A kvalitatív kutatás alapja*, L'Harmattan-Semmelweis Egyetem, Budapest
- Csépe, V. Györi, M. Ragó, A. (2008): *Általános pszichológia*, Osiris, Budapest
- Csillag, S. (2012): *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő* PhD értekezés Corvinus Egyetem, Budapest
- EUROSTAT (2017a) *Unemployment in the EU regions in 2016*
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8008016/1-27042017-AP-EN.pdf/6617d81f-e62f-4063-9393-a74703badad4> letöltés ideje: 2018. szeptember 16.
- EUROSTAT (2017b) *EU Glossary: Labour Force Survey Népszétség szerkezet és a népszétség előrejedése*
https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/hu letöltés ideje: 2018. szeptember 16.
- Fodor, M- Fürediné Kovács, A - Horváth, Á - Rácz, G. (2012): *Fogyasztói magatartás, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. Budapest*

- Fürediné Kovács, A (2018): Fogasztói magatartás PhD kurzus ppt
- Hofstede, G: Official website, <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/levels-of-analysis/> letöltés ideje: 2018.05.25
- Hofstede, G. (1995): Multilevel Research of Human Systems, IOS Press Human System Management 14 (1995) 207-217 <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/levels-of-analysis/> letöltés ideje: 2018.05.25
- Horváth, D- Mitev, A (2015): Alternatív kutatási kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- Hsiu-Fang, S. Connor, S (2005): Three Approaches to Qualitative Content Analysis, Sage <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=54e31a1fd685cce03e8b457f&assetKey=AS%3A273704813039616%401442267720050>, letöltés ideje 2018. 09. 16.
- Kahle, L. (1983).: Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America. New York: Praeger,
- Lofland, J. Snow, D. Anderson, L. Lofland, J.H. (2006) Analyzing Social Setting: A guide to Qualitative observation and Analysis (4th Ed) Developing Analysis Belmont CA Wadsworth Thomas <http://www.sfu.ca/~palys/LoflandEtAl-2006-DevelopingAnalysis.pdf> letöltés ideje: 2018. 09. 16.
- Malhotra, N. K. (2005) Marketingkutatás, Akadémia Kiadó, Budapest
- McAllister (1995) Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations, https://www.researchgate.net/publication/234021737_Affect_and_Cognition-Based_Trust_Formations_for_Interpersonal_Cooperation_in_Organizations Letöltés ideje: 2018. 09. 16.
- Muraközy, L. szerk. (2012): A bizalmatlanság hálójában – A magyar beteg, Corvina Kiadó, Budapest
- Price-Waterhouse-Coopers (2017) 2016-2017 években a munkáltatói márkafelmérés <https://www.hrportal.hu/hr/a-dolgoznak-tett-gretet-be-kell-tartani20170704.html> letöltés ideje: 2018. szeptember 16.
- Saldaña, J. (2009) The Coding Manual for Qualitative Research, SAGE, https://www.researchgate.net/publication/235930814_The_Coding_Manual_for_Qualitative_Research
- Schwartz, S.H. (2012) An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc> letöltés ideje 2018. szeptember 16.
- Szerb, L. Acs, Z.J (2010) : Vállalkozási tevékenység a világban és Magyarországon, A Magyar Tudományos Akadémia Folyóirata <http://www.matud.iif.hu/2010/10/10.htm> letöltés ideje: 2018. 09. 16.
- TÁRKI (2009) Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében http://old.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzeszaro_toth.pdf, TÁRKI Zrt, letöltés ideje: 2018. 09. 16.
- TÁRKI (2013) Bizalom, normakövetés, az állam szerepéről és a demokráciáról alkotott vélemények alakulása Magyarországon „A gazdasági növekedés társadalmi/kulturális feltételei” c. kutatás 2013. évi hullámának elemzése, http://old.tarki.hu/hu/research/gazdkult/2013_zarotanutmany_gazd_kultura.pdf, TÁRKI Zrt, letöltés ideje: 2018. 09. 16.
- Veres, Z. - Hoffman, M. - Kozák, Á. (2016): Bevezetés a piackutatásba, Akadémia Kiadó, Budapest
- Zsolnai, L (2000) A döntéshozatal etikája, Kossuth Kiadó Budapest

MINŐSÉGSZEMLELET A FELSŐOKTATÁSBAN¹

QUALITY ORIENTATION IN THE HIGHER EDUCATION

BENKE MARIANN²

tanársegéd/ assistant lecturer

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar/ University of Pécs

Faculty of Business and Economics

Pécs

benkem@ktk.pte.hu

LÁNYI BEATRIX

adjunktus/ assistant professor

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar/ University of Pécs

Faculty of Business and Economics

Pécs

lanyi@ktk.pte.hu

SCHMUCK ROLAND

adjunktus/ assistant professor

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar/ University of Pécs

Faculty of Business and Economics

Pécs

roland@ktk.pte.hu

ABSTRACT

The ESG 2015 quality management principles have a great influence on the quality policy of the higher education institutions in various countries in Europe. The analysis of the quality policies of Hungarian and foreign universities is crucial for determining the level of the Hungarian higher education. We carried out a content analysis of 120 higher education institutions from four countries (Great-Britain, Germany, Austria, Hungary). Our research is based on QS World University Rankings 2018 (QS Top Universities 2018). The content of the quality policies were compared with each other. The comparison is based on previously determined criteria and we integrated it into a uniform structure. The main aim of the research was finding best practices based on the

¹ A kutatási ötlet támogatója Dr. Takács András egyetemi docens, oktatási és költségvetési dékánhelyettes, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

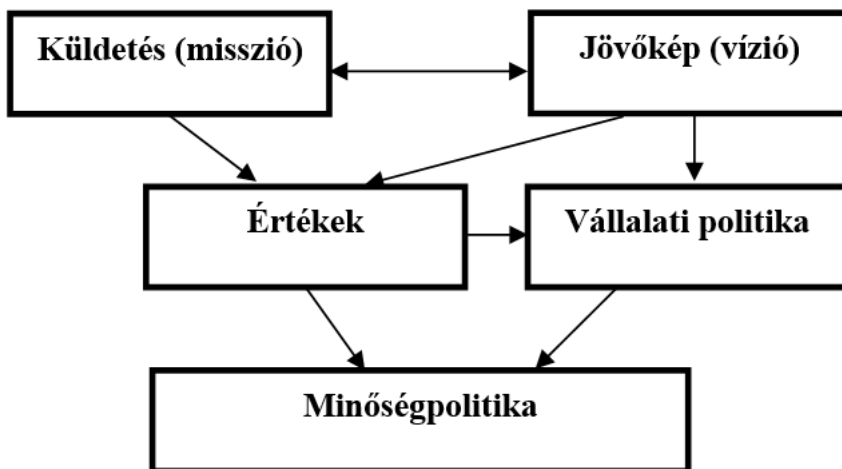
²  AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚNKP-18-3-VII. 2 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

international quality approach. With content analysis we specified the best practices that are based on the quality management methodologies. We defined seven basic pillars that are essential for the high quality services in the higher education sector.

1. Bevezetés

Minden minőségközpontú működésű szervezet esetében fontos, hogy meghatározásra kerüljenek a minőségre vonatkozó átfogó szándékai, irányvonala, minőségügyi fejlesztési tervei. Ezek meghatározása és kinyilatkoztatása a termékminőséget pozitívan befolyásolja (Dézsán 2007). A minőségpolitika a vezetőség olyan nyilatkozata, amelyben röviden leírja a szervezet közép és hosszú távú, általános céljait. Topár (2006a) szerint ezen célok jellemzően 3-5 év időtávlatra szólnak. A minőségpolitika a vállalat vízióján, misszióján és a vállalati politikán alapszik, valamint összhangban kell lennie a vállalati értékekkel is, ahogy az 1. ábra ezt mutatja. A minőségpolitika meghatározásakor figyelemmel kell lenni az érintettek jelenlegi és jövőbeli igényeire és elvárásaira (Topár 2006b).

1. ábra. A minőségpolitika származtatása
Figure 1. Origin of the quality policy



(Schmuck 2010)

A minőségpolitika segít a vezetőségnek abban, hogy kinyilatkoztassák a szervezet általános céljait. A munkatársak számára a minőségpolitika iránymutatást ad abban, hogy jobban megismerjék a szervezet céljait és megértsék, hogy az ő munkájuk hogyan tud ehhez sikeresen és eredményesen hozzájárulni.

2. A minőségpolitika megjelenése különféle minőségirányítás rendszerekben

A minőségpolitika különféle minőségirányítási rendszerekben is megjelenik. A minőségirányítási rendszerek közös jellemzője, hogy írásos minőségpolitikát várnak el. A minőségpolitika elnevezése minőségirányítási rendszerenként különböző, egyes esetekben az elnevezés nem előre definiált. A különféle minőségmenedzsment rendszerek közös célja olyan feltételek és keretrendszer biztosítása, hogy a szervezet a minőségpolitikában megfogalmazott általános célokat el tudja érni (Erdei, Tóth 2006).

Általános jellemző, hogy a minőségpolitika nyilvános, a szervezeten belül közzé kell tenni, a munkatársaknak meg kell ismerniük, továbbá azt is tudniuk kell, hogy mi vonatkozik rájuk. A vezetőség felelőssége, hogy ehhez megfelelő kommunikációs rendszert vezessen be és működtessen (Topár 2006a). A minőségpolitika közzétételének általánosan elfogadott módja a falra való kifüggesztés, de jellemző a vállalat belső hálózatán vagy honlapján való közzététel is.

Az Európában legismertebb és leghíresebb ISO 9001:2015 minőségirányítás szabvány kifejezetten előírja a minőségpolitika meglétét. Ez a dokumentum minden szervezet esetében egyedi, személyre szabott. A szabvány szerint a minőségpolitikának meg kell felelnie a szervezet céljainak, tükröznie kell a teljesítés és a tökéletesítés iránti elkötelezettséget (Petőcz, Szabó 2003; ISO 9001 2015), mely egyes esetekben folyamatos fejlesztés néven ismert (Schmuck 2010). Tartalmaznia kell a minőségirányítási rendszer fenntartására és a folyamatos fejlesztésére való elkötelezettséget (Schmuck 2010; Rosa 2012). Keretet kell adnia az éves minőségcélok kitűzéséhez és átvizsgálásához, melyeknek segíteniük kell elérni a minőségpolitikában megfogalmazottakat (Topár 2006a). A szabvány továbbá előírja, hogy a konkrét célkitűzésekre felelősöket jelöljön ki a vezetőség (Petőcz, Szabó 2003), ugyanakkor a minőségpolitika általános és hosszútávú célmeghatározó jellege miatt a minőségpolitika céljainak eléréséért a felső vezetőség felelős. Az ISO 9001:2015 minőségirányítási szabvány szerint a szervezetnek eljárásokat kell készítenie és fenntartania annak érdekében, hogy a minőségpolitika által előírtakat a szervezet minden szintjén és feladatkörében a munkatársakkal tudatosítsa (Topár 2006a). A minőségpolitika megfelelőségét rendszeres átvizsgálásokkal kell biztosítani, amennyiben szükséges, a minőségpolitikát módosítani kell. Általánosságban, mivel a minőségpolitika hosszú távú célokat tartalmaz, egy minőségpolitika több évig is érvényes lehet módosítás nélkül. Ugyanakkor amennyiben egy vezetőségi átvizsgálás alkalmával a vezetőség a minőségpolitika általános céljait már nem tartja elfogadhatónak, a minőségpolitika felülvizsgálatára és módosítására van szükség. Ezt okozhatják a szervezeten kívüli változások, a vezetőség döntése vagy a szervezet új stratégiája.

Az ISO 9000 szabványcsaládba tartozó ISO 9004 minőségirányítás szabvány az ISO 9001-et egészíti ki a gyakorlati megvalósítást segítő információkkal. A minőségpolitikát illetően az ISO 9004 a fenti követelményeken túlmenően

javasolja az érdekeltek szempontjainak figyelembevételét, külön kiemelve a vevőket, partnereket és szállítókat (Petőcz, Szabó 2003).

Az Amerikai Egyesült Államokban népszerű Total Quality Management (TQM) minőségirányítási rendszer szerint a vállalat felsővezetésének ki kell nyilvánítania a minőség iránti elkötelezettségét. A középvezetésnek nagy szerepe van ennek kommunikálásában. Minden vezetőnek el kell fogadnia, hogy felelős a szervezet minőségpolitikájának végrehajtásáért, mely alapvetően a vevőelégedettség, a szervezet képességei, a gyártott termékek és nyújtott szolgáltatások, a képzés, a menedzsment folyamatok felülvizsgálata és a folyamatos fejlesztés területen tartalmaz kinyilatkoztatásokat a vezetőség részéről. (Oakland 2011)

A Nemzeti Minőségi Díj értékelési alapjául szolgáló EFQM modell a szervezet a küldetését és jövőképét a stratégiája alapján valósítja meg. A stratégia megvalósítása érdekében szervezeti politikákat alakít ki, ilyen például a minőségpolitika is. (Topár 2006b)

A Felsőoktatási Minőségi Díj kritériumrendszere között szerepel az un. stratégiai ciklus, mely a stratégiaalkotást, a stratégiai célok meghatározását és lebontását, valamint a stratégia megvalósításának értékelését és a visszacsatolást foglalja magában. A stratégiai terv területei lehetnek például az oktatási, képzési stratégia, a K+F stratégia, a szolgáltatási portfólió fejlesztése, az intézményirányítás fejlesztése, a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás és az esélyegyenlőség fejlesztése. (Molnárné et al. 2011) Bár a kritériumrendszerben nem szerepel nevesített minőségpolitika, a stratégiai terv területei a minőségpolitika területeihez tartoznak, így ebben az esetben ez a dokumentum feleltethető meg a minőségpolitikának.

Az European Standards and Guidelines for Quality Assurance (röviden ESG) az Európai Felsőoktatási Térség (EFT) fejlesztését tűzte ki céljául. Az ESG iránymutatásai a felsőoktatási intézmények számára nyújtanak iránymutatást minőségük fejlesztéséhez. Mivel az EFT országokban nagyon különböznek a felsőoktatási intézmények – többek között méret, szervezeti struktúra, funkció, földrajzi elhelyezkedésből adódó sajátosságok szerint – az ESG ebben a változatos rendszerben használható általános irányelveket szab meg. Az ESG így ugyan megmondja mit kell tenni, de azt nem írja elő, hogy pontosan hogyan tegyék ezt. Ezzel az általánosítással az ESG elfogadja a felsőoktatási intézmények autonómiáját és a képzési területek sajátosságait. (Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet 2012) Az ESG (2015) előírja, hogy a szervezetek rendelkezzenek minőségpolitikával, melyet közzé kell tenniük és a stratégiai menedzsment rendszerük részeként kell kezelniük. A minőségpolitikát a szervezeten belüli érintetteknek kell kialakítaniuk megfelelő struktúrákon és folyamatokon keresztül úgy, hogy a külső érintettek érdekeit is figyelembe vegyék. Az ESG szerint a minőségpolitika akkor a leghatékonyabb, ha tükrözi a kutatás-tanulás és az oktatás közötti kapcsolatot, stratégiai szemléletű és figyelembe veszi a nemzeti környezetet amelyben a felsőoktatási intézmény

működik. Az ilyen minőségpolitika segíti a szervezet minőségirányítási rendszerét, a minőségirányítással kapcsolatos felelőségek felvállalását, az akadémiai szabadságot, a diszkrimináció elkerülését és a külső érintettek bevonását. (ESG 2015)

3. Az empirikus kutatás menete

Az ESG 2015 minőségirányítási alapelvek nagy hatással vannak a felsőoktatási intézmények minőségpolitikájára Európa különböző országaiban. A külföldi és a magyar felsőoktatási intézmények minőségpolitikáinak elemzése elengedhetetlen ahhoz, hogy meghatározzuk azt, hogy hol tart ma a magyar felsőoktatás. A QS World University Rankings 2018-as listájából az ESG miatt kizárólag európai országokra koncentráltunk: a brit, német, magyar nyelvterület legjobb egyetemit vizsgáltuk (QS Top Universities 2018). Négy különböző ország (Nagy-Britannia, Németország, Ausztria, Magyarország) neves felsőoktatási intézmény minőségpolitikájának kézi tartalomelemzését (content analysis) folytattuk le. A vizsgált 120 elemű mintából 75db brit, 32db német, 8db osztrák, 5db magyar volt. Összehasonlítottuk a minőségpolitikák tartalmát és előre meghatározott ismérvek alapján egységes szerkezetbe rendeztük. A vizsgálat fő célja a legjobb gyakorlatok keresése volt a nemzetközi minőségszemléletbeli példák alapján.

Felvázzuk a tartalomelemzés során kapott legjobb gyakorlatokat és a menedzsment módszertana segítségével hét alapvető pillért határozzuk meg, amelyek a minőségi szolgáltatáshoz elengedhetetlenek a felsőoktatási szektorban. A pillérek magukban foglalják a hallgatói elégedettséget és motivációt, a munkatársak elismerését, lojalitását, motivációját, a kutatási kiválóságot, a partnerekkel való együttműködést, a modern technológia használatát, a marketinget és a pénzügyi valamint a környezeti fenntarthatóságot. Bemutatjuk az azonosított pilléreket és legjobb gyakorlatok felhasználási lehetőségeit.

3.1. A kutatás eredményeinek bemutatása

A kutatás során a fent említett 120 intézményből összesen 20-nál volt transzparens, online felületen bárki számára elérhető minőségpolitika, amelyből 11 brit, 2 német, 3 osztrák és 4 magyar felsőoktatási intézmény. A vizsgált minőségpolitikák esetében 26 ismérv különböztethető meg. Az ismérvek előfordulásának gyakoriságát szemlélteti az 1. diagram (1. számú melléklet).

A vizsgált minta esetében a legtöbbször a munkatársak képzése, az egyetemi hálózatosodás, vállalati együttműködések kerültek említésre a minőségpolitikákban. A minta több, mint 50%-ában említésre került a tudásmegosztás, az innováció, a kutatás befolyásoló hatása, a nemzetközi hallgatók és a hallgatók széleskörű részvétele.

A 26 leggyakoribb ismérv hét kategóriába sorolható, amelyeket pilléreként definiáltunk. A hét pillér a következő:

1. hallgatói elégedettség;
2. kutatási kiválóság,
3. pénzügyi helyzet,
4. emberi erőforrás fejlesztése,
5. együttműködések fejlesztése,
6. technológia fejlesztése,
7. marketing aktivitás.

A hallgatói elégedettséget leginkább a széleskörű részvétel az egyetemi tevékenységekben, a nemzetközi hallgatók jelenléte, a végzetek elhelyezkedése, a tanulási élmény és az új oktatási módszerek alkalmazása jelentették. Azonban az elsődlegesen megjelölt egyetem és a kiscsoportos oktatás, bár megítélésünk szerint jelentős tényezők, mégis mindösszesen néhány intézmény foglalkozott velük.

A kutatási kiválóság az egyetemek számára elsődlegesen az innovációt és a kutatás befolyásoló hatását jelentette. Ugyancsak említésre kerül, de alacsonyabb gyakorisággal a kreativitás és a vállalkozói hajlam összefüggése, valamint a kutatásból származó bevételek fontossága.

A pénzügyi helyzetet a pénzügyi fenntarthatósággal azonosították, amely az intézmények közel felénél kerül említésre.

Az emberi erőforrás fejlesztése során a munkatársak képzése és a tudásmegosztás különösen nagy jelentőséget képviseltek azonban a pszichológiai jóllétre, a külföldi oktatói tapasztalatra, a professzionalizációra, a karrier lehetőségek és az alkalmazottak elégedettségére is nagy hangsúlyt helyeztek.

Az együttműködések fejlesztése esetében látványosan nagy számban jelenik meg az egyetemi hálózatosodás és a vállalati együttműködések. Az intézményi minőségpolitikák mintegy harmadánál kerül előtérbe a kormányzati kapcsolatok fontossága. A technológia fejlesztése alatt az infrastruktúra fejlesztését és a modern technológia használatát értjük.

A kutatás során meglepő eredményt mutat a marketing aktivitás alacsony jelenléte a vizsgált minőségpolitikákban. A marketing aktivitás részeként az egyetemi marketinget és a szervezeti társadalmi felelősségvállalást definiáltuk. A fentiek az 1. táblázat szemlélteti a mellékletben. A vizsgált ismérvek legalább felét (minimum 13-at a 26-ból) összesen hat egyetem minőségpolitikája tartalmazta. Ezek közül négy brit, egy német és egy magyar felsőoktatási intézmény volt.

4. Összefoglalás

A minőségpolitika a szervezetek általános céljait fogalmazza meg. Az egyes minőségirányítási szabványok mindegyike elvárja minőségpolitika, vagy ennek megfelelő dokumentum meglétét. Bár a minőségpolitika tartalmát illetően számos ajánlást adnak a különféle szabványok, az egyes szervezetek saját maguk készítik el minőségpolitikájukat, a szervezet igényeinek és a külső-belső környezetnek megfelelő tartalommal. Kutatásunk célja európai felsőoktatási intézmények minőségpolitikájának elemzése volt, mivel ezen a földrajzi területen használatos az Európai Felsőoktatási Térségben irányadó ESG szerinti minőségirányítás. A kutatás során tartalomelemzési módszertant alkalmaztunk, mely során a felsőoktatási intézmények minőségpolitikáinak tartalmát vizsgáltuk. Mintánk alapja a QS World University Rankings 2018 volt, melyből kiemeltük a legjobb brit, német, osztrák és magyar felsőoktatási intézményeket, így egy 120 elemű mintát kaptunk. A mintát egyesével elemeztük az intézmények honlapján elérhető információk segítségével. Kutatásunk szerint a 120 felsőoktatási intézmény közül 20 esetben elérhető transzparens, jól áttekinthető minőségpolitika. Ezen minőségpolitikák tartalomelemzése során 26 ismerv került meghatározásra, amelyek hét pillér köré csoportosulnak, ezek közül a legtöbb említés összesen 68 az emberi erőforrás fejlesztésével kapcsolatos, ezt követi a hallgatói elégedettség 48 említéssel, majd az együttműködések fejlesztése 34, a kutatási kiválóság 31, a technológia fejlesztése 14, a pénzügyi helyzet 8 és a marketing aktivitás 6 esetben. Az egyes ismérvek közül legtöbb esetben a munkatársak képzését, az egyetemi hálózatosodást és a vállalati együttműködések említették az elemzést minőségpolitikák. Ezeken kívül a minta több, mint felében említésre került a tudásmegosztás, az innováció, a kutatás befolyásoló hatása, a nemzetközi hallgatók és a hallgatók széleskörű részvétele. Az eredmények alapján jól látható, hogy a vizsgált országok felsőoktatási intézményeinek transzparensen elérhető minőségpolitikái milyen területekre koncentrálnak. A kutatás irányt nyújthat a felsőoktatási intézmények számára, a legjobb gyakorlatok alapján megmutathatja azt, hogy a mely elemek jellemzőek a felsőoktatási intézmények minőségpolitikáiban, ezzel segítve új minőségpolitikák megalkotását.

MELLÉKLET

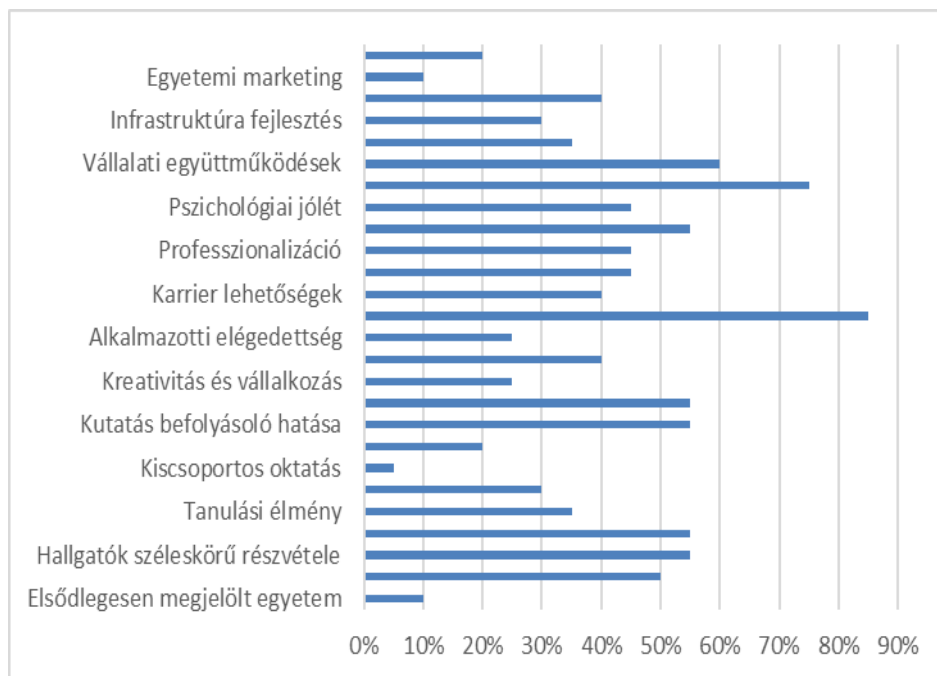
1. táblázat. A hét pillér elemeinek említési gyakorisága

Table 1. The mention frequencies of the 7 pillars' items

Főbb pillérek és az azokat alkotó ismérvek	Előfordulás gyakorisága a minőségpolitika tartalmában
Hallgatói elégedettség	1. pillér - Σ48 említett ismév
Elsődlegesen megjelölt egyetem	2
Végzetek elhelyezkedése	10
Széleskörű részvétel	11
Nemzetközi hallgatók	11
Tanulási élmény	7
Új oktatási módszerek alkalmazása	6
Kiscsoportos oktatás	1
Kutatási kiválóság	2. pillér—Σ31 említett ismév
Kutatásból származó bevétel	4
Kutatás befolyásoló hatása	11
Innováció	11
Kreativitás és vállalkozás	5
Pénzügyi helyzet	3. pillér- Σ8 említett ismév
Fenntarthatóság	8
Emberi erőforrás fejlesztése	4. pillér- Σ68 említett ismév
Alkalmazotti elégedettség	5
Munkatársak képzése	17
Karrier lehetőségek	8
Külföldi oktatók	9
Professzionizáció	9
Tudásmegosztás	11
Pszichológiai jólét	9
Együtműködések fejlesztése	5. pillér – Σ34 említett ismév
Egyetemi hálózatosodás	15
Vállalati együtműködések	12
Kormányzati kapcsolatok	7
Technológia fejlesztése	6. pillér – Σ14 említett ismév
Infrastruktúra fejlesztés	6
Modern technológia használata	8
Marketing aktivitás	7. pillér- Σ6 említett ismév
Egyetemi marketing	2
Vállalati társadalmi felelősségvállalás	4
Összes említés:	209

(Saját szerkesztés)

1. diagram. Ismérvek gyakorisága a 20 intézmény publikált minőségpolitikájában
Diagram 1. The frequencies of the criteria based on the quality policies of 20 institutions



(Saját szerkesztés)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Molnárné Stadler Katalin – Tóth Zsuzsanna Eszter – Tunkli Gábor – Vilmányi Márton (2011): Felsőoktatási Minőségi Díj önértékelési útmutató. Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, Budapest
- Dézsán Imre (2007): Minősegbiztosítás: A minőségirányítás alapjai. 6. kiadás, Tankönyvmester Kiadó, Budapest,
- Erdei János - Tóth Zsuzsanna Eszter (2006): A minőségfejlesztés módszerei. In: Kövesi János - Topár József (szerk): A minőségmenedzsment alapjai. Typotex, Budapest, pp. 113 - 165
- ESG (2015): European Standards and Guidelines for Quality Assurance. Brüsszel, Belgium
- ISO 9001 (2015): ISO 9001:2015 szabvány. International Organization for Standardization.
- Oakland, John (2011): Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. Total Quality Management & Business Excellence, 22 évf. 5. szám, pp. 517-534
- Kerekes Gábor – Molnárné Stadler Katalin – Orosz Lajos – Pintér Csaba: (2012): Felsőoktatási minőségfejlesztési kézikönyv, Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, Budapest

- Petőcz Mária - Szabó József (2003): Minőségirányítás - Minőségmenedzsment. Harmadik, átdolgozott kiadás, PMS 2000 Mérnöki Társaság, Budapest
- QS Top Universities (2018): QS World University Rankings Letöltve: 2018. május 12. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>
- Maria J. Rosa, Cláudia S. Sarrico and Alberto Amaral (2012). Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions, Quality Assurance and Management, Prof. Mehmet Savsar (Ed.), InTech, pp. 7 -143, Letöltve 2018. június 2: <http://www.intechopen.com/books/quality-assurance-andmanagement/implementing-quality-management-systems-in-higher-education-institutions>
- Schmuck Roland (2010): A minőségirányítás alapjai. Comenius Kiadó, Pécs
- Topár József (2006a): Az ISO 9000-es szabványrendszer szerinti minőségmenedzsment. In: Kövesi János - Topár József (szerk): A minőségmenedzsment alapjai. Typotex, Budapest, pp 29 - 49
- Topár József (2006b): A minőségmenedzsment-rendszerek fejlesztése. In: Kövesi János - Topár József (szerk): A minőségmenedzsment alapjai. Typotex, Budapest, pp 209 - 228

MANAGEMENT CHALLENGES IMPOSED BY THE ONGOING ECONOMIC CHANGES

IMOLA CSEH PAPP

associate professor

Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences

Gödöllő

Papp.Imola@gtk.szie.hu

GABRIELLA KECZER

PhD associate professor

University of Szeged, Faculty of Pedagogy

Szeged

kecz@jgypk.szte.hu

ABSTRACT

There is a structural transformation going on, with effects on our everyday life, due to the rapid technological changes we experience nowadays. This transformation calls for fast and effective answers from the economic actors and leaders. Taylorism brought new methods in the organization of work, but now new ideas are needed in management. This paper analyzes the factors that have been forming the economic sector for the last ten years in Europe, and the reactions these changes have generated. The analysis is focused on the changes in the economic and social environment. We refer to both the international and the Hungarian context. The conclusion of our theoretical work is that a new, modern economic policy is the key to the higher competitiveness of enterprises.

1. Introduction

The ideas of Frederick Winslow Taylor (1856-1915) were born in the era of the second industrial revolution, and since then, there have been a lot of changes in the world of work. But his principle stated in 1911 is still valid: the basic task of management is the fostering of the well-being of both employers and employees. On the long run, leaders can be successful only if they contribute to the prospering of their workers and vice versa. (Koronváry, 2008; Krisztián, Nemeskéri, 2014). Our research question is: How management and leadership have been affected by the latest changes in the economic and social environment.

2. A new economic environment

2.1. Industry 4.0

Technologies of industry 4.0 redefine jobs, for the knowledge and skills that are needed in carrying out the different tasks has been changing. Consequently, researchers forecast an intensive polarization on the labour market. The better a task can be modelled, the more probably it will be carried out by artificial intelligence (AI). The more a job can be automatized, the lower the average wage will be in that job. The productivity-increasing effect of automatization will probably influence jobs with higher wages because the virtual modelling of production systems will make the development of production lines or the optimization of production processes easier. Thus, the labour market will rearrange. The greatest losers will be employees in jobs that need middle-level skills -- their jobs are threatened by automatization and AI the most. Dismissed workers with lower skills can be employed in the service sector in non-automatable jobs. But for unemployed people with middle-level skills, it is not a solution, because wages in these jobs are lower than that of the earlier blue-collars, clerks or other employees working in the services. (Bowles, 2014; Chui et al., 2016; Frey, Osborne, 2017; Ramaswamy, 2018).). But according to the newest analysis of 21 countries published by the OECD (Arntz et al., 2016), in the USA only 9% of the jobs are at risk. The authors of the publication think that the effect of automatization on jobs is over-estimated. The technological changes will make only some tasks unnecessary, not entire jobs. Thus, the authors reject the prospect of a 'jobless future'. (Szalavetz, 2018)

2.2. Migration

Workers of the developed world have become more mobile; there is an internal mobility³ in Europe: the workforce is moving to the developing economies, to the 'hotspots'. While Western-European countries are wrestling with masses of refugees and immigrants, Eastern- and Middle-European countries have to face the challenges of emigration. Well-trained youth emigrating from Eastern-European countries leave weakening economy and decreasing population behind. Thus, the enterprises have to pay wages that are competitive even by European standards and make efforts in order to keep their employees. (Krajcsák, 2018). As far as emigration and immigration are concerned, there are several false ideas spreading in the public opinion. (Fleischer, 2017). One of them is, that emigrants supersede local workforce,

³ Literature traditionally calls cross-border movements inside the EU 'migration', but nowadays 'migration' means moving into the EU from outside the integration. Thus, the movement of EU-citizens inside the EU is called 'mobility'. (Dabasi-Halász, 2017).

causing unemployment. The other is that immigrants can replace emigrants, although a country that is just catching up cannot be emissive and recipient at the same time. The general trend is, that countries from where citizens are emigrating are not attractive to immigrants, either, and destination countries are generally not left by its own citizens.

2.3. Sharing economy

Sharing economy is a business model that refers to the public sharing of human and physical resources. The idea that lies behind it is the following: if the information is shared about an economic good, the value of this goods will grow among individuals, enterprises, and in the community. Sellers and buyers are connected online, and the surplus – objects or services – is used without administrative costs. This model is based on shared production, allocation and consummation of human knowledge, resources, and physical goods. The model was inspired by the emerging of new, public technologies, the growing population, the running out of energy sources and the financial crisis of 2008-2009. The new model means a great challenge for legislation, especially for financial legislation. Other relevant questions are: By what organizational setting and management solutions can this mass-cooperation be characterized by? Are formal leaders necessary? How are decisions made? By whom quality is controlled by and how? (Hamari et al., 2016).

2.4. Labour shortage

There is no sector or actor on the market today who are not suffering from the shortage of well-trained workforce. Labour shortage, in the last years, proved the fact that the most valuable asset of an enterprise is its human resources.

In the public mind, labour shortage is identical with the scarcity of talented, well-trained employees, but in practice, we are facing two phenomena. Labour shortage, that means the inadequate number of workers -- a quantity problem – (Keczer 2014a), and talent shortage, that reflects a quality deficiency. Labour shortage includes all the workforce that is missing from the labour market, and the talent shortage is a sub-category. Thus, talent shortage necessarily reflects labour shortage, but vice versa it is not necessarily true. It is reasonable to use ‘talent shortage’ only to those employees, who could contribute to the competitive advantage of their employers.

Since the roots of the two phenomena are different, the remedy cannot be the same, either. Labour shortage can be addressed with financial means both on the macro- and microeconomic level, but to solve the problem of talent shortage, non-financial measures are needed. (Héder, 2017; Héder, Dajnoki, 2017)

It is getting more and more obvious that the traditional reactions to the problem of labour shortage do not bring satisfactory results. Thus, corporations

must focus on those, high-potential activities that result in better efficiency. Labour shortage is a capacity shortage that results in tasks that are not carried out. When a manager senses some lack of capacity, they cannot automatically convert it into a number (of missing workers). In some cases, the capacity shortage can be managed by re-locating employees inside the corporation. In other cases, the capacity shortage is so extreme that it can be solved only by employing a new workforce. There are mathematical models to support these decisions. (Tomka, 2018).

In the following we summarize the possible solutions for mitigating the pressure of labour shortage on a corporate level:

- The most obvious reaction of enterprises is to increase wages to attract more employees. But many of the employers have serious expectations in return for even the middle-level wages, and the claims of the potential employee are secondary.
- Another popular solution is to give a share to the employees, provide a cafeteria or enrolling them in a valuable training.
- Providing employee experience can also make an employer more attractive. This strategy builds on the preferences, motivations of the key employees and talents. Employee experience is a wider concept than employee commitment because the previous focuses not only on retaining talents but also on attracting them. Employer brand represents the reputation of a given employer among its employees and external stakeholders.
- Retaining the employees is the most cost-effective strategy. It includes the integration of the new workforce as fast as possible, to make them a useful member of the corporation. (Keczer 2014b) Onboarding is often identified with the legal and administrative aspects of integration, but it means much more: establishing a positive relationship with the job and the colleagues. It is important that onboarding is a mutual activity, it needs the will of the newcomer, too. They have to ask questions, work overtime, prepare for the new tasks even at home, if necessary.
- Corporations are inclined to look at elderly applicants more critically, due to the generation gap, the supposed health issues, digital lag, inflexibility, or just the lack of open-mindedness of the management. But elderly people may have such skills that may be profitable, and they may stand as role models for younger co-workers. The potential of the elderly generation is huge, thus, it is reasonable to open up job opportunities for the 45+. Reintegration of middle-aged people to the labour market is also working well in the Western-European countries, while there is a negative discrimination towards them.
- Experiences in England show that those corporations which build a close relationship with students, do not have recruitment problems. (Binder et al 2015) This relationship means professional opportunities – e.g. apprenticeship – and programs. Job decisions of young people are influenced by other factors than

salary: the motivating nature of the task, the flexibility of the working hours, the opportunities for development and regeneration.

- In some jobs, being physically present is inevitable, but in other cases teleworking or part-time job opportunities may attract another segment of the workforce.
- Training opportunities may also be enticing, be it job rotation, mentoring or coaching.

Labour shortage can seriously hinder the operability of a corporation, impede the reaching of economical goals, decrease the production and the investments. In the long run, higher wages that are due to the labour shortage lead to inflation. Empty jobs not only hinder the development of enterprises but have serious consequences for the given region and country. By and large, labour shortage is a potential threat to the economy that weakens the prospect of growth, worsen its reputation both abroad and at home, so to manage labour shortage is an important task of economic policy.

2.5. Generations at the workplace

The different personalities, ways of thinking and attitudes to work and workplace of the different generations influence their readiness for cooperation and teamwork, their motivations and leadership styles. The different generations have different values, thus different expectations in the workplace. It is already a fact beyond dispute that the performance and competitiveness of the enterprise decline if the different expectations of the generations were not acknowledged and managed properly. It is an important duty of the management to map employee expectations and integrate them into the daily operation of the organization. (Gulyás – Turcsányi, 2017; Csehné, 2017; Csehné et al, 2017; Mészáros, 2007) The literature mentions the following general characteristics.

- The merits of the VETERAN generation are willingness, stability, hardworking, detail-oriented and enthusiastic. Due to their age, they are not proficient in new technologies, thus it is important to train them. They need clear, seniority-based leadership. They are loyal, so they do not have great expectations as far as their wages are concerned, but it is important for them to have long-term employment perspectives.

- The BABY BOOM generation is not accustomed to the new technologies; thus they do not rely on them and resist related training. The stability of the employment is important to them because they are afraid of switching workplaces and losing the position and the advantages of seniority meanwhile. They accept authoritarian systems and hierarchical structures. They are tightly bounded to their workplace and status symbols and their place in the hierarchy are important to them, so they accept that the organization may be more important than their private life. Although they had excellent learning

opportunities, they are aware of the threat that the next, even more educated generation may take their jobs. They are rather loyal, enthusiastic, industrious employees who expect promotion along with their seniority and loyalty.

- The X generation wants the newest from everything. They are independent, creative who values freedom and responsibility, consequently, they need participative, democratic leadership. They relate to changes well. It is the first generation that is loyal not to the organization, but to individuals and groups. They are well-educated compared to the previous generations, many of them have more than one degrees, so it is obvious to them that the key to success is to develop their skills. They expect prompt rewards and acknowledgement after achievement and do not believe in workplace stability. They do their jobs capably, they are efficient problem-solvers, but they do not accept extra work happily. They try to balance work and private life. If problems emerge, the best solution is a personal conversation with their leader.

- The members of the Y generation use interactive tools. Due to their self-actualizing, goal-oriented personalities career is important to them, so they are open to building multiple careers. In the workplace, they need freedom and participation in the decisions. They are flexible, who form changes according to their interests. The financial side of the job is important to them: they expect a merit-based remuneration system that takes their market value into consideration. This generation is more cooperative, better team-player and more optimistic regarding the future than the previous ones. Its members are self-confident, fast-learner employees who do not like rigid working hours, strict rules and controlling procedures. They prefer organizations that use modern technologies and can provide interesting, challenging job opportunities. Social and environmental responsibility may also be a factor. They expect their leaders to ask their opinion and reward their results. Managers from the elder generations must understand that Y generation prefers prompt text messages to emails, memos, and talks.

- The first members of Generation Z have just started to enter the labour market. In choosing a workplace, CSR and environment-consciousness of the employer is an important factor. Personal independence, alternative employment (working from home, flexible working hours) are crucial to them. They are flexible, adaptive and can unfold their creativity in teamwork. They need permanent feedback and prompt replies in communication.

Krajcsák (2018) collides the different opinions regarding the generation-related motivations. According to Riddell (2017), reactions to rewards and punishment is influenced by the biological development of the brain, thus, generation differences are caused by other factors than socialization. On the other hand, Wong et al (2008)⁴ explicitly confute that generation differences have an influence on organizational and professional motivation. They emphasize that

⁴ Hivatkozik rá Krajcsák (2018).

differences – if there is any – can be perceived among age cohorts and not among generations.

3. Work environment

3.1. Atypical employment

The economical changes of the last 3-5 years have an impact on the work environment as well. The expansion of atypical employment is an intensifying tendency. It needs changes in the organizational culture, the re-thinking of management systems and coordinating infrastructures. (Peters et al., 2016) The atypical character can be manifested in:

- the length of employment
- the number of employees
- the number of employers
- the place of working
- the meeting of availability expectations
- the separation of the organization and the employer (labour force rental).

Due to the informational revolution, the way of employment and communication between fellow workers has been changed. Smart devices like the tablet or the smartphone have become parts of our everyday life and work. With the help of these devices, fellow workers can be reached anytime, anywhere. Performance in the organization does not depend on being present but on professional work. (Lazar et al., 2010). Teleworking improves personal performance, results in better satisfaction with the workplace, contributes to creativity and helps cost-saving. (Vega et al., 2015; Vesala – Tuomivaara, 2015). Operational costs can be minimized by decreasing the spending on offices, devices, energy.

If working times are flexible, employees have more time for activities they enjoy, and they can schedule their tasks and activities more freely. Statistics show much fewer family conflicts among people working flexible hours because they can better match professional and family expectations. These factors decrease stress. Without a good health, good performance cannot be expected. If the employers subordinate everything to their jobs, it may cause physical and psychological problems. And if the employees are stressed, it may cause financial losses to the corporations. (Fonner-Roloff, 2010).

3.2. Work-life balance and conflict

In the last few years, studying the interface of work-life-balance has got a great emphasis on organizational development. It means that professional work and family roles may mutually support or hinder each other. (Csehné - Varga,

2017; Keczer, 2014; Turner, 2019). The interface may be positive when professional work contributes to family roles by developing skills, positive thinking, and good mood, or vice versa, private resources may contribute to professional work. This may be called the enrichment of work-life. But the interface may be negative as well, when professional and family duties cannot be carried out at the same time. It is called work-life conflict. Greenhaus and Beutell (1985) defined it as a conflict between the roles in which work and family roles are not compatible. Thus, covering work (family) roles becomes harder because of the family (work) roles. This is a fundamental source of stress and has a serious impact on the individual's well-being (Frone, Barnes and Farrell, 1994; Verma, Verma, 2019) because they must share their resources between their two lives. The individual then perceives a role conflict. (Greenhaus - Beutell, 1985; Wilson, Maureen et al, 2019) This conflict may be:

- time-based: time spent on one field of life consumes time that would be necessary to meet the expectations of another field of life
- stress-based: stress resulting from one field of life (lack of satisfaction, worries) makes it harder to meet the expectations of another field of life
- behavior-based: behaviours that are proper in one field of life are not in the other field of life, but one is not able to behave otherwise

There are two types of work-life conflict:

- workplace-dependent conflict
- family-dependent conflict that may result from time, stress or behavior-based conflict. Studies on workplace stress focus on workplace-dependent conflicts that are closely related to the different indicators of the state of health, well-being, and organizational factors.

Corporate management can obviously influence performance, employee satisfaction, fluctuation by creating a healthy culture and policies fostering work-life balance. It is definitely good for the organizations if their employees experience a balance between their work and private life.

3.3. Competencies

The competencies that are necessary to carry out the jobs has been changed as well, mainly in the financial and investment sector. According to the 2015 report of the World Economic Forum, non-automatable skills will be vital in the future. (Budavári-Takács et al., 2015). Such as:

- complex problem-solving
- critical thinking
- creativity and cognitive flexibility
- managing people
- coordination
- emotional intelligence

- decision-making
- service-oriented thinking
- negotiation skills

3.4. New HR functions

Due to the abovementioned changes, new HR functions have emerged, since human capital plays a more and more important role in the market value of the corporations. Besides the traditional HR functions, onboarding, performance management, career management and knowledge management have been added to the palette. HR/employer branding, equal opportunities and HR controlling has got significance. In occupational safety, health promotion has got into focus. Diversity management is related to migration; managers have realized that a diverse workforce has diverse competencies, and it can improve efficiency. (Csehné – Kollár, 2017; Dajnoki – Héder, 2017).

3.5. Leadership

It is already well-known that manager development, the application of new leadership styles is a key not only to the efficiency and success of a given organization but also of the successful and democratic operation of the society. That is why it is vital to find leadership styles that can retain young, valuable employees even in the ever-changing conditions. Research shows that the three most expected leadership characteristics are: (1) motivation, (2) supporting the development of the individual, (3) partnership and humane attitude.

Due to the paradigm shift in leadership, new typologies have been elaborated. (Szabolcs, 2016) The ‘salesperson’ keeps the employees’ interests in focus and motivates by them, the transformative leadership tries to merge their and their employees’ interests and strengthens employee consciousness in reaching organizational goals. The ‘feminine’ leadership style is characterized by cooperation, intuition, irrationality. Such a leader has good communication skills and can build relationships easily, cares for the well-being and satisfaction of the colleagues. They obtain a good atmosphere and a strong cohesion in the team through participative leadership and try to solve conflicts and reestablish order by listening to all parties and by seeking consensus. It is important that this style must not be identified with female managers (Wajcman, 1998 and Chapman, 1975). The participative style is based on including subordinates in the decision-making, supporting their autonomy, initiatives, and creativity. In most cases, participative leadership results in a better satisfaction of employees.

4. Conclusion

Our overview that is based on Hungarian and international literature focuses on phenomena shaping the economy in the last decade, highlighting the changes

they caused in the management practices. The emerging technologies of the Industry 4.0, the labour shortage, the new HRM functions and novel leadership models indicate that the management of the 21st century must leave several old attitudes behind in order to meet the new requirements. The most important factors shaping the environment of management are globalization, knowledge work and communication.

LITERATURE

- A generációs eltérések megnyilvánulásai. <https://www.hrportal.hu/hr/lehet-e-egysegese-motivalni-a-kulonbozo-generacios-munkaerot-20140130.html>
- Arntz, M. – Gregory, T. – Zierahn, U. (2016): The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A comparative analysis. OECD Social, Employment, and Migration Working Papers, (189), 0_1. 36 p.
- Binder, J. F., Baguley, T., Crook, C., Miller, F. (2015). The academic value of internships: Benefits across disciplines and student backgrounds. Contemporary Educational Psychology, no. 41, pp. 73-82.
- Bowles, J. (2014): The Computerization of European Job. Brussels: Bruegel. <http://bruegel.org/2014/07/the-computerisation-of-european-jobs/>
- Budavári-Takács I. – Suhajda Cs. J. – Lukács É. F. (2015): Competences employees are expected to have on the labour market. In: Dunay Anna (szerk.) Proceedings of the 5th International Conference on Management, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, pp. 272-277.
- Chui, M. – Manyika, J. – Miremadi, M. (2016): Where Machines Could Replace Human—and Where They Can't (Yet), (The Technical potential for automation differs dramatically across sectors and activities). McKinsey Quarterly, July, 13. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>
- Csehné Papp I. – Kollár Cs. (2017): A diversity menedzsment megnyilvánulása az iskolában. In: Tóth Péter Tóth Péter, Hanczvikkel Adrienn, Duchon Jenő (szerk.) Tanulóközpontú oktatás, módszertani megújulás a szakképzésben és a felsőoktatásban. Óbudai Egyetem. Trefort Ágoston Műnőpedagógiai Központ. Pp. 686-697.
- Chui, M. – Manyika, J. – Miremadi, M. (2016): Where Machines Could Replace Human—and Where They Can't (Yet), (The Technical potential for automation differs dramatically across sectors and activities). McKinsey Quarterly, July, 13. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet> 2018. április 20.
- Csehné Papp I. – Szabó K. – L. Schwarczová, – Hajós L. (2017): Ocakavania a predstavy „Z” generácie univerzitnych studentov od thru práce. ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE 6: (1) pp. 23-38.
- Csehné Papp I. – Varga E. (2017): A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában, Studia Mundi - Economica, (4. vol.) 1. pp. 15-25.
- Csehné Papp I. (2017): A Z generáció munkához való viszonya. In: Mészáros Aranka, Lestyán Katalin (szerk.) Generáció(k): Tanulmányok a generációk témakörében. Gödöllő: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó. pp. 124-139.
- Dabasi-Halász, Zs. (2017). Bevezetés. Tér és Társadalom, 31(4), pp. 3-7.

- Dajnoki, K. – Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA*, 27(E-szám), pp. 84-93.
- Economic Report 2015 Edition. World Employment Confederation. http://www.wecglobal.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2015/CIETT_ER2015.pdf
- Fleischer, T. (2017). A migráció és társadalmi-gazdasági összefüggései: az MTA KRTK vándorszemináriuma. *Tér és Társadalom*, 31(1), pp. 147-157.
- Fonner, K. L. – Roloff, M. E. (2010): Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, pp. 336–361.
- Frey, C. B. – Osborne, M. A. (2017): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, pp. 254-280.
- Frone, M. R. – Barnes, G. M. – Farrell, M. P. (1994). Relationship of work-family conflict to substance use among employed mothers: The role of negative affect. *Journal of Marriage and the Family*, pp. 1019-1030.
- Greenhaus, J. H. – Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), pp. 76-88.
- Gulyás L. – Turcsányi E. (2017): Hagyományos karrierutak és az „Y és Z-generációk.” *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok* 12:(1-2) pp. 221-227.
- Hamari, J. - Sjöklint, M. - Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), pp. 2047-2059.
- Héder, M. – Dajnoki K. (2017): The Characteristics of International and Hungarian Talent Shortage. *The Annals of The University of Oradea*. vol.1, pp. 621-636.
- Héder, M., (2017): Munkaerő- vagy tehetséghiány? – Fogalmi különbségek feltárása a hatékony gyakorlati alkalmazás érdekében, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 2. (2017). No. 4. DOI: 10.21791/IJEMS.2017.4.15.
- Keczer G. (2014a): Fundamentals of Business for Professionals of Vocational Training and Adult Education I.: Introduction to Economics and Management. Szeged: SZTE JGYPK Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, 2014. 116 p.
- Keczer G. (2014b): Üzleti ismeretek szak-és felnőttképzőknek I.: Gazdasági és menedzsment alapismeretek. Szeged: SZTE JGYPK Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, 2014. 128 p.
- Koronváry, P. (2008). Gondolatok a vezetéstudomány feladatáról. *Hadmérnök*, 3:(2) pp. 161-168.
- Krajcsák, Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), pp. 38-44.
- Krisztián B. – Nemeskéri Zs. (2014) A taylori elvek a magyar gazdaságban. *Taylor*, 6. (1-2) pp. 498-508. http://acta.bibl.u-szeged.hu/34637/1/vikek_014_015_498-508.pdf.
- Lazar, I. – Osoian, C. – Ratiu, P. (2010): The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13, pp. 201– 214.
- Mészáros A. (2007): A visszajelzés, mint a kommunikációs hatékonyság egyik alapvető eleme In. Mészáros Aranka (szerk.) *Kommunikáció és konfliktuskezelés kezelése a munkahelyen* 286 p. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó, 2007. pp. 133-151.

- Peters, P. – Ligthart, P. E. M. – Bardoel, A. – Poutsma, E. (2016): 'Fit' for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, pp. 2582–2603.
- Ramaswamy, K. V. (2018). Technological Change, Automation and Employment: A Short Review of Theory and Evidence. <http://www.igidr.ac.in/pdf/publication/WP-2018-002.pdf>
- Szabolcs, S (2016): Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41.
- Szalavetz A. (2018): Ipari fejlődés és munka a tudásalapú társadalomban. *Magyar Tudomány*, 179, 1, pp. 55–60.
- Tomka B. (2018): Munkaerőhiány = a hiányzó emberi kapacitás. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/munkaerohiany-a-hianyzo-emberi-kapacitas/
- Turner P. (2019) The Role of Leaders: The Importance of Leadership. In: *Leadership in Healthcare. Organizational Behaviour in Health Care*. Palgrave Macmillan, Cham; https://doi.org/10.1007/978-3-030-04387-2_3, 2019. április 22.
- Vega, R. P. – Anderson, A. J. – Kaplan, S. A. (2015): A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30, pp. 313–323.
- Verma R., Verma J. (2019) Role of Leadership Style on Corporate Entrepreneurship and Firm Innovativeness: Learnings from Start-ups in Emerging Markets. In: Rajagopal, Behl R. (eds) *Business Governance and Society*. Palgrave Macmillan, Cham; https://doi.org/10.1007/978-3-319-94613-9_12. 2019. április 22.
- Vesala, H. – Tuomivaara, S. (2015): Slowing work down by teleworking periodically in rural settings? *Personnel Review*, 44, pp. 511–528.
- Wilson, Maureen E.; Shinew, Dawn M.; Campbell, Brian M.; Messenheimer, Trinkia E.; Murray, Mary M.; Pauken, Patrick D.; Seals, Mark A.; and Wooldridge, Deborah G. (2019). "Collaborative College Leadership," *Academic Chairpersons Conference Proceedings*. <https://newprairiepress.org/accp/2019/leadership/9> 2019. április 22.

A COPRENEURSHIP BEMUTATÁSA HAZAI ESETPÉLDÁKON

COPRENEURSHIP CASES IN HUNGARY

FARKAS GERGELY

tanársegéd/assistant lecturer

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Szeged

Faculty of Economics and Business Administration

Szeged

farkas.gergely@eco.u-szeged.hu

MÁLOVICS ÉVA

egyetemi docens/associate professor

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Szeged

Faculty of Economics and Business Administration

Szeged

eva.malovics@eco.u-szeged.hu

ABSTRACT

Copreneurship is a firm where a couple is in marriage or living together and they share the ownership, the commitment and responsibility for the business. Our qualitative study is based on interviews with entrepreneur couples. These low complexity family businesses are small size with less than fifty employees. One of them is in the financial sector, other is operating in tourism. Our goal is to identify the typical categories of copreneurial behavior with content analysis based on grounded theory framework. We found that five important categories appear in both cases: informal communication, role sharing, trust, cooperation and shared decision making. The couples prefer the cooperation in conflict and hard times. They look for win-win solutions and can work as an efficient team when taking roles. This pattern can work in business even after a couple breaks the intimate relationship.

1. Bevezetés

A családi vállalatok különböznek a professzionálisan vezetett cégektől, ami a családiság tényezőinek tulajdonítható (Habbershon, Williams 1999). A családi vállalkozások alapítását gyakran egy házaspár közösen végzi, ami egy olyan konstellációt hoz létre, ami az első generációváltásig fennáll. Míg a többgenerációs családi vállalkozásokat intenzíven kutatták, hogy a fenntarthatósághoz szükséges tényezőket azonosítsák a családi dinamikában, addig a vállalatot vezető házaspár kapcsolatának hatása kevesebb figyelmet

kapott. A copreneurship olyan vállalkozás, ahol egy pár közösen gyakorolja a tulajdonosi jogokat és közösen visel felelősséget egy vállalkozásért, miközben a feladatokat megosztják (Barnett, Barnett 1988). Ez az állapot azonban akkor is folytatódik, amikor gyermekeik, vagy más közeli hozzátartozók lépnek be a vállalkozásba, egészen addig, amíg át nem adják másnak a vállalat vezetését. A copreneurship, mint a családi vállalkozások gyakori kezdeti fázisának megismerése fontos, ha a családi vállalkozások fennmaradását nem csak a generációváltás esetében akarjuk támogatni, hanem már az indulástól kezdve. Kutatási kérdésünk, hogy hogyan jellemezhető a copreneurship két különböző helyzetben lévő, de egyaránt alapító párok által irányított vállalkozás esetében.

2. Copreneurship és stewardship

A copreneurship kifejezés alatt vállalkozó párokat ért a szakirodalom. A fogalom két szó kombinációjából született: couple és entrepreneurship. A copreneurship olyan páros tevékenységre vonatkozik, amelyben az elkötelezettség, a célok és a felelősség közös vállalásával történik a vállalkozás működtetése (Barnett, Barnett 1988). Ezt megkülönböztetik a co-entrepreneurshiptől, amely azt a szituációt jelenti, amikor két ember, akik nincsenek partnerkapcsolatban, például barátok vagy testvérek alapítanak egy üzletet (de Bruin, Lewis 2004).

Az USA-ban közel 5 millióra becsülik a copreneur vállalkozások számát (Dyer, Dyer, Gardner 2012). Ausztráliában a becslések szerint 1 millió vállalkozást vezetnek házastársak, és az egyre növekvő kutatások szerint a copreneurship vállalkozások száma gyorsabban növekszik, mint más üzleti vállalkozásoké (Othman, Mohamed, Suradi 2016). Magyarországi adat nincs, de a vállalkozások negyede ilyen lehet.

A partnerkapcsolat vagy házasság az az elem, amelynek révén ez egy olyan kutatási terület, amely betekintést enged az üzlet és a család kapcsolatának dinamikájába (Blenkinshop, Owens 2010). Egyetértünk e szerzők felfogásával, mely szerint a legtöbb családi vállalkozásra jellemző a copreneurship, ez esetben ez a fogalom tekinthető a családi vállalkozás kutatások legkisebb egységének, amely hatással van a nagyobb családi vállalatok hasonló dinamikájára is. Az előnye annak, hogy a házaspárt, mint a legkisebb egységet vizsgáljuk az, hogy ha két ember kapcsolatának dinamikájára fókuszálunk, az csökkenti a vizsgált helyzet összetettségét, és hasznos tudás nyerhető a komplexebb családi vállalatok vizsgálatához (Blenkinshop, Owens 2010).

A családi vállalkozás kutatás területén a stewardship modellt jó elméleti keretnek tekintik a családi vállalkozásokban uralkodó mechanizmusok vizsgálatára (Corbetta, Salvato 2004, Märk et al. 2010). A stewardship szemléletű vezető célja jó munkát végezni, a vállalat érdekében helyes gazdálkodást folytatni (Donaldson, Davis, 1991). Ennek feltétele, hogy a résztvevő felek között a kapcsolatok szorosak legyenek, és egyazon szociális

háléhoz tartozzanak. Ezek a feltételek pedig általában adottak a családi vállalkozások esetében (Christman et al. 2004). A stewardship szemlélet hatása, hogy az egyéni érdekek érvényesítése helyett a kollektív hasznosságot helyezik előtérbe a vezetők (Welsh et al. 2013).

Miller és társai (2008) a stewardshipről szerzett ismereteket három kiemelkedően fontos tényezőként összegezték a családi vállalkozásokra vonatkozóan. Az első a folyamatosság, ami biztosítja a vállalkozás hosszú távú fennmaradását a családtagok javára. A második a szervezeti kultúra, ami motivált és elkötelezett alkalmazottak közösségének kialakítására törekszik. A harmadik pedig az erős kapcsolatok kialakítása a külső érdekhordozókkal, különösen a fogyasztókkal, mert ezek a kapcsolatok segítenek a válságok átvészelésében. Neubaum és társai (2017) kérdőíves mérőeszközt dolgoztak ki a stewardship klíma mérésére, amelynek szerintük hat jellemzője van: intrinzik motiváció, azonosulás a szervezettel, a hatalom személyes formáinak alkalmazása, kollektivizmus, alacsony hatalmi távolság, valamint részvétel orientáltság.

Úgy látjuk kutatásunk alapján, hogy a stewardship szemléleten túl is megjelennek olyan tényezők a copreneur vállalkozásoknál, amik a családiságban gyökereznek és hozzájárulnak a sikeres működéshez. Egyetértünk Dyer, Dyer és Gardner (2012) megállapításával, hogy nem helyes, ha ezek a vállalkozások kiszorúlnak a családi vállalkozás kutatások mintáiból azon az alapon, hogy nem céljuk (még) a vállalat tovább örökítése. Azért is érdemes ilyen vizsgálatokat folytatni, mert már van olyan kutatás (Machek, Hnilica 2015), ami szerint bizonyos esetekben a copreneur vállalkozások pénzügyileg jobban teljesítenek, de ezzel egyidejűleg kevésbé hatékony munkavégzést mutattak ki egy csehországi mintán.

3. A kutatás módszertana

Tanulmányunk kvalitatív kutatáson alapul, családi vállalkozások tulajdonos házastársaival készítettünk mélyinterjúkat. Az interjúk tartalomelemzésének eredményei alapján két vállalat esetét mutatjuk be. Az interjúkat grounded theory módszer elemeit használva vizsgáltuk. A megalapozott elmélet módszerét Strauss és Glaser dolgozta ki az 1960-as évek végén. Az eredeti elképzelések változtak napjainkra, jelen tanulmányban a Strauss és Corbin féle verziót alkalmazzuk Horváth és Mitev (2015) könyve alapján.

Az elmélet a kvalitatív kutatás azon módját jelenti, hogy a kutatás folyamán a begyűjtött és elemzett adatokból fejleszthető ki az elmélet az elemzés és adatgyűjtés folyamatos interakciója következtében. A megalapozott elmélet lényegét a fogalom-mutató modell alkotja, ami az empirikus mutatók, azaz a nyers adatok fogalmi kódolását irányítja (Gelencsér, 2003). Fogalomról akkor beszélünk, ha több mutató is utal rá, a fogalmak kategóriákba sorolhatók, amelyek az absztrakció eggyel magasabb szintjén helyezkednek el.

Strauss javaslata a kódolási paradigma, melynek elemeit a körülmények, a cselekvők közötti interakciók, a stratégiák és taktikák, valamint a következmények alkotják. E módszer célja az elméletalkotás, amely a releváns viselkedésmintázatokra illetve ezeknek a körülmények hatására történő változásaira ad magyarázatot. A minta változatossága tágítja a fogalmakat és az elmélet hatókörét. A mintavétel alapját nem az emberek, hanem a fogalmak képezik. A kiinduló fogalmak alapján történik a fontos fogalmak kialakítása és fejlesztése. Ez addig tart, amíg már nem merülnek fel új vagy jelentős adatok. Ezt nevezik a kategória telítődésének, azaz teljes fejlettséget ér el a tulajdonságai és dimenziói szempontjából (Horváth, Mitev 2015).

Az interjúk elemzése során nyílt kódolást alkalmaztunk, ami során alaposan tanulmányoztuk az interjú átiratokat, azzal a céllal, hogy az adatokhoz fogalmakat rendeljünk, majd a fogalmakat kategóriákba csoportosítottuk oly módon, hogy a keletkező kategóriákban megjelenjenek a vizsgált jelenség fontos aspektusai.

4. A minta

Alacsony komplexitású kkv-kat vizsgáltunk, hólabda mintavételt alkalmaztunk. Tanulmányunk egy nagyobb családi vállalkozás kutatás részeredményét mutatja be. Mindkét vállalatot házaspár alapította, és az alapítás óta együtt vezetik, és dolgoznak a vállalatuknál. Az első vállalatnál nem sikerült az utódlás, bár a házaspárnak három gyermeke is született. Az ő házastársi kapcsolatuk közben megszakadt, de számos közös vállalkozásuk van. A másodiknál közben az utódok is elkezdtek dolgozni a cégnél, de tanulmányunkban a copreneurshipre, azaz a házastársak tevékenységére koncentrálunk.

1. táblázat: A válaszadók adatai
Table 1: Descriptors of interviewees

Azonosító	Nem	Kor (év)	Tulajdon	Tevékenység	Irányítás
I/1.	nő	55-65	50%	Könyvelés, zálog	ügyvezető
I/2.	férfi	55-65	50%	Könyvelés, zálog	ügyvezető
II/3.	nő	55-65	50%	Turizmus	menedzser
II/4.	férfi	55-65	50%	Turizmus	ügyvezető

(saját szerkesztés)

Mindkét céget (1. táblázat) a rendszerváltás utáni évtizedben alapították. Ez az időszak kedvező volt azok számára, akik saját terveik megvalósítását tűzték ki célul. A vizsgált vállalkozások a mai napig működnek és a család kezében vannak. Az esetek mindegyikében elmondható, hogy az alapítók magas

kompetenciával rendelkező személyek, akik autonómiára törekedtek, s ez az attitűd továbbra is jellemző maradt. Az utódlás kérdésében meglehetősen különböző helyzeteket, törekvéseket és megoldásokat találtunk a megkérdezettek körében. Ahol a felnőtt gyermek, vagy gyermekek elkezdtek a cégnél dolgozni, ott a vállalkozás folyamatossága, tovább élése biztosítottnak látszik.

Az első vállalkozás a vezetést átvevő utódok hiányában és a kapcsolat megromlásával a felszámolásra készül. A második családi vállalat esetében még az alapítók vannak irányító szerepben, de az utódok már fontos pozíciókat töltenek be. Mivel turisztikai iparban fontos az ügyfelek bizalmának megőrzése, ezért a generációváltás csak lassan, lépésről-lépésre halad az öröklés előtti felkészítés szakaszában.

5. Az I. vállalkozás bemutatása

A két interjú alany egyaránt alapítói és tulajdonosai vállalkozásaiknak, és egyben házastársak is. Azért vállalkozásokról beszélünk, mert a vagyoni elemek elkülönítése érdekében a tevékenységüket több különböző cégben folytatják. Koruk 57 és 59 év, tehát hosszú távon már az öröklés kérdése is felmerülhet, ezt azonban egyelőre egyik gyermekük sem vállalja. Vállalkozásaik között találhatunk záloghitellel, vendéglátással és ingatlan fejlesztéssel foglalkozót is. A családi vállalkozások körében kevésbé gyakori a diverzifikáció, de pont ezért tartjuk különösen érdemesnek vizsgálni ezt az esetet, hiszen több ipárhoz kapcsolódóan lesznek narratívák, de a történetek középpontjában egyetlen vállalkozó család áll.

Az esetpéldánkban szereplő vállalkozás nem csak a szakirodalmi definícióknak felel meg, hanem ők is annak tartják magukat. Ugyanis a családi vállalkozás mibenlétét illetően a vállalkozók fejében sok esetben a szakirodalomtól eltérő elképzeléseket találhatunk. Ebben az esetben erről nincs szó. A vezető alapító házaspár három gyermeket nevelt fel, de egyik sem akarja átvenni a vállalkozásokat, más városokban dolgoznak. Így a víziójuk jelen pillanatban: mindent úgy felszámolni, hogy minél kevesebb veszteség érje őket. Amikor rákérdeztünk, hogy miért nem próbálják meg a fiúgyermeküket rábeszélni arra, hogy vegye át tőlük a vállalkozásokat, hiszen ő bizonyos mértékig érdeklődik ez iránt, annyit válaszolt: mire beszéljem rá? Hogy vegyen át egy csődtömeget? Szintén gyakoribb a sikeres családi vállalkozások vizsgálata, de véleményünk szerint pont ott könnyebb megragadni a családiság megjelenését, ahol a vállalkozás nem a sikeres, gondtalan időszakát éli, hanem próbára teszi a benne működő rendszereket.

6. Az II. vállalkozás bemutatása

Az esetpéldában szereplő második családi vállalkozás egy turizmussal foglalkozó kft. 1993 végén alapították 5 millió forint jegyzett tőkével. Azóta a

cég jelentős fejlődésen ment keresztül az alapításkor rendelkezésre álló néhány bútorhoz képest. A körülbelül 20 alkalmazott és az 1 milliárd forintos forgalom mellett a cég a kisvállalkozások közé sorolható.

Az alapító II/1 és II/2 férj és feleség, Az alapításkor II/1 bátyja is befektetett a vállalkozásba, és részt vett a munkában is, de őt két évvel később kivásárolták. A szavazati hányad II/1 javára 70:30 arányban van megosztva. Fiaik is kötődnek a vállalkozáshoz. Egyikük alkalmazottja a cégnek, és a kijelölt utód, míg másikuk saját karrierje miatt jelenleg csak segítőként, tanácsadóként vesz részt a vállalkozásban, de korábban ő is volt alkalmazott.

A vizsgált vállalkozás az alkalmazottak száma miatt is a kisvállalkozás kategóriába tartozik, és a vállalkozásban dolgozók nagyjából ötöde családtag. A létszám még engedi az egy kézben összpontosuló hatalmi struktúrát. Első generációs családi vállalkozásként bár a tulajdon a házastársak között megosztott, de az irányítás a cégdokumentumok és az interjú alanyok szerint is II/1 kezében van. Ezt nevezik az irodalomban alacsony komplexitású családi vállalatnak (Simon et al. 2012). Mivel a résztvevő családtagoknak jelenleg a céljaik megegyeznek a vállalkozással kapcsolatban, és mindegyikük tudásához és lehetőségeihez mérten produktívan járul hozzá a sikerhez, ezért az ügynöki költségekről feltételezhetjük, hogy minimálisak. Bár már az utódokat is bevonták a munkába, a házaspár tevékenysége évtizedek óta a copreneurship fogalommal írható le.

7. Copreneurship-re jellemző kategóriák

A válaszok elemzése során a párok egymásra és a vállalat működésére vonatkozó beszámolóiból öt kategória emelkedett ki. Ezek a kategóriák fontosak a vállalkozás harmonikus működtetéséhez, de jól elkülönülnek a korábban bemutatott stewardshipra jellemző kategóriáktól, amit például Málovics és társai (2016) is azonosítottak egy korábbi esetpéldán. Míg a stewardship a szervezet egészére vonatkozó jelenségeket foglal magában, addig a copreneurship-re jellemző kategóriák a pár közötti viszonyrendszer fontos elemeit tartalmazzák.

Informális kommunikáció:

A vállalkozásban résztvevő családtagok kommunikációja a vállalati ügyekről gyakori és informális, a vállalat és a család határai elmosódtak. A családtagok a céggel élnek, ismerik annak minden apró részletét, és meg is vitatják egymással informális körülmények között. Ez a kommunikációs stílus átáramlik a vállalkozásokba a vezetési stíluson keresztül. A kikapcsolódás hiánya hátrány is lehet, ha a párok nem tudják megélni az intimitást, mert minden helyzetben a vállalkozással kapcsolatos kommunikáció kerül előtérbe.

„Ha megyünk Pestre, az egy kétórás út. Akkor egész úton végig beszéljük, ami éppen napirenden van, vagy éppen aktuális. De itthon is zajlik úgy, hogy akkor

üljünk le, és akkor vagy ide bejön a férjem, vagy én megyek át. És akkor ezt át kell beszélni, és addig, míg nem döntünk, addig beszélünk.”(1)

„...nagyon fáj, hogyha valaki becsap, mert van ilyen, előfordult: meglopott a kolléga és akkor ezt is mindig kibeszéljük.”(1)

„...a családi vállalkozásnak van egy pozitív meg egy negatív hozadéka is, és a pozitív hozadéka egyben a negatív hozadéka is időnként, hogy állandóan erről [a cégről] van szó.”(3)

Bizalom

A párok közötti bizalom nagymértékben csökkenti a tranzakciós költségeket, mivel nem szükséges egymás munkáját ellenőrizniük. A feladatok megosztása során a felek felelősséget vállalnak azért, hogy a közös célok megvalósításáért legjobb tudásuk szerint mindent megtesznek. Elismerik egymás erőnyeit, és tisztában vannak saját gyengeségeikkel, amikkel kapcsolatban hajlandók átadni az irányítást a másik félnek.

„Én meg hajlamos vagyok, hogy kreatív embereket összeszedjek. És az ötleteket meg is csináljam. ... Meg is csinálnám, ha nem lenne a feleségem kellő józansággal meg fékkel, hogy hagyjuk már ezt. ... Innovatív vagyok, a feleségem meg azt mondja: akkor nézzük meg reálisan, hogy ez ezért nem működik, ez biztos bukta, egy fillért ennek nem szabadna adni.”(2)

„...itt meg állandóan megerősítjük egymást, tehát itt nem egymás melletti elbeszélésről van szó, csak egy példát mondok erre, tőlem szokták kérdezni azt, hogy hogy viseli a férjem azt, hogy én ilyen sokat nem vagyok itthon, ugye az év 365 napjából körülbelül 110 éjszakát nem itthon töltök. És ezt biztos nem viselné el, ha nem egy malomban örölnénk, de mivel mi egyfelé tartunk mind a ketten, föl sem merül benne, hogy ezt nem viseli el.”(3)

„...úgy gondolom, hogy nem csak a nevében ő a vezetője a cégnek, hanem valóban ő a legkompetensebb személy, mind tudásában, mind tapasztalatában.”(3)

Együttműködés

Az együttműködés során a szakirodalomban is leírt módon a párok közösen dolgoznak a vállalkozás sikere érdekében. A második cég esetén az egyik fél ennek érdekében pályát is módosított. Az együttműködés biztosítja, hogy a sikerekért és a kudarcokért is közösen vállalják a felelősséget. Ez a hozzáállás mindkét esetben beépült a szervezeti kultúrába is és hatott azon alkalmazottakra, akik elfogadták azt.

„...mi magunk is bejövünk és csináljuk. Hogyha elvállalunk egy-egy ilyen kitelepülő rendezvényt is, végig csináljuk mi magunk is. [A férjemnek] is mindig azt szoktam mondani, hogy soha nem várok el mást és többet, csak amit én magam is megcsinálok.”(1)

„...nekem személyesen ilyen turisztikai igényem vagy affinitásom nem volt, de mint jó feleség, bekapcsolódtam. Bekapcsolódtam, aztán benne maradtam. Ennyi.”(3)

Szerepmegosztás

A jó működéshez hozzájárult az az eredmény, hogy a megkérdezett családtagok megtalálták a helyüket és szerepüket a vállalatnál is. A döntési kompetenciák területén nem volt a családtagok között komoly konfliktus. Eseteinkben a cég vezetésében intenzíven dolgozó házaspároknak sikerült a szerepeket az eltérő kompetenciáik alapján szétosztani, és „jó csapatot” alkottak.

„...mi azért természetben, jellemben is különbözőek vagyunk..., ő inkább előrelátóbb, nagyvonalúbb, nagy koncepciókban dolgozik, ő a stratégia. Tehát általában az ötletek az övéi, a nagy ötletek, vagy ha valamit változtatni akarunk 70%- 80%-ban ő jön elő az újításokkal, én meg vagyok mellette a totális végrehajtó, mert utána viszont minden nekem marad.”(1)

„...az a lényeg minden családi vállalkozásnál, hogy a vállalkozáson belüli munkát valamilyen szempontból meg kell osztani. Mit értek ezalatt? Mindenki tudja, hogy mi az ő feladata.” (4)

Közös döntéshozatal

A vállalkozások életében minden nap adódnak döntési helyzetek és eseteink résztvevői az innovációra is nyitottak. A közös döntés fontos ahhoz, hogy a feladatokat a felek magukénak érezzék. Az alkalmazottak javaslatait is nyitottan fogadják, de a döntést már a pár hozza meg az alulról jövő kezdeményezésekkel kapcsolatban. Megfigyelhető volt az is, hogy a gazdasági kérdések mérlegelésében valamely fél domináns, de a felelősséget mindkét fél vállalja a megegyezésért.

„...megbeszélem még a feleségemmel reggel, és ha azt mondja ő is, hogy ez jó, jóváhagyja, akkor az mehet.”(2)

„...általában ezeket a döntéseket közösen hozzuk meg a feleségemmel, és ezt a kollegák végrehajtják, de nekik is, hogyha van ötletük, javaslatuk, azt mind integráljuk, itt szabad kibontakozási lehetőség van mindenkinek.”(2)

„...igaz, hogy borzasztóan össze is tudunk rajta kapni, mert amire az egyik azt mondja, hogy jó, a másik rögtön talál valami negatívumot benne, de azért megtaláljuk azt is, hogy ezt tovább kéne vinni, és ami egy nagyon jó dolog, hogy a [férjem] nem gondolja azt, hogy ő mondja meg mindig a tutit.”(3)

8. Összegzés

A copreneurship és a stewardship szemlélet egyaránt szorosan kötődik a szervezeti kommunikációhoz. A stewardship szemlélet bármely vállalkozásban megjelenhet, bár valószínűleg a családi vállalkozásokban gyakoribb, de ugyanakkor elképzelhető, hogy a családi vállalkozások között is találunk olyat,

ahol más szemléletet követnek. A copreneurship minden családi vállalkozásban ott van, amíg az irányítást házastársak, vagy élettársak gyakorolják. Bár a kutatások nem minden esetben tekintik családi vállalkozásnak azokat a helyzeteket, amikor még nincs utód, illetve nem gondolkodnak a vezetők a generációkon átívelő fennmaradásban, de fontos ezt a kezdeti szakaszt vizsgálni, hiszen számos ezek közül később olyan családi vállalkozássá válik, ami bármely definíciónak megfelel.

A folyamatos informális kommunikáció, a nagyfokú bizalom, az együttműködés során vállalt közös felelősség, a szerepek megosztása a kompetenciák elismerése mellett, és a közös döntéshozatal, ami az alkalmazottak ötletei felé nyitottsággal párosul együttesen egy olyan erőforrássá válik, amire fenntartható versenyelőnyt lehet építeni abban az értelemben, ahogy Barney (1991) leírta ennek kritériumait. A párkapcsolatokban megjelenő szoros érzelmi kötelékek alapján kialakuló kommunikációs előnyök a nem copreneur vállalkozások számára nehezen utánozhatók és helyettesíthetők.

Kutatásunk csak két esetpéldával dolgozott, ami valószínűleg sem horizontálisan, sem vertikálisan nem ad teljes képet a copreneurship aspektusairól. Ezzel a kezdő lépéssel szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy amennyiben fontos cél a családok és a versenyképes vállalkozások támogatása, úgy érdemes több vizsgálatot végezni a családi vállalkozás kutatóknak ezzel a kezdeti szakasszal kapcsolatban is.

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, EU társfinanszírozású projekt támogatta.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Barnett, F., Barnett, S. (1988): Working together: Entrepreneurial couples. Ten Speed Press, Berkeley:CA.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, No. 1 (pp. 99-120.)
- Blenkinsopp, J., Owens, G. (2010): At the heart of things: The role of the “married” couple in entrepreneurship and family business. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 16, No. 5 (pp. 357-369.)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Litz, R. A. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, No 4 (pp. 335-354.)
- Cole, P. M., Johnson, K. (2007): An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. Family Business Review, Vol. 20, No. 3 (pp. 185-198.)
- Corbetta, G., Salvato, C. (2004): Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, No. 4 (pp. 355-362.)

- de Bruin, A., Lewis, K. (2004): Toward enriching united career theory: familial entrepreneurship and copreneurship. *Career Development International* Vol. 9, No. 7 (pp. 638-646.)
- Donaldson, L., Davis, J. H. (1991): Stewardship theory or agency theory. *Australian Journal of Management*, Vol. 16, No. 1 (pp. 49-64.)
- Dyer, W. G., Dyer, W. J., Gardner, R. G. (2013): Should my spouse be my partner? Preliminary evidence from the panel study of income dynamics. *Family Business Review*, Vol. 26, No. 1 (pp. 68-80.)
- Gelencsér K. (2003): Grounded theory. *Szociológiai Szemle*, Vol. 13. No. 1 (pp. 143–154.)
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1 (pp. 1–25.)
- Horváth D., Mitev A. (2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Alinea, Budapest.
- Machek, O., Hnilica, J. (2015): Copreneurship and its Impact on Financial Characteristics of Companies 1. *Ekonomický Casopis*, Vol. 63, No. 2 (pp 152-166.)
- Málovics É., Farkas G., Imreh Sz., Sallai D. (2016) The Appearance of Stewardship Theory Model in the Family Business In: *International Research Conference 2016*, conference proceedings, Dortmund, (pp. 12-17.)
- Märk, S., Kraus, S., Peters, M. (2010): Der Einfluss der Familie auf den Unternehmer: Eine qualitativ-empirische Untersuchung von Familienunternehmen auf Basis der Stewardship-Theorie. *ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, Vol. 58, No. 1 (pp. 31-59.)
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008): Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of management studies*, Vol. 45, No. 1 (pp. 51-78.)
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., Craig, J. B. (2017): Stewardship climate scale: An assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, Vol. 30, No. 1 (pp. 37-60.)
- Othman, N., Mohamed, S., Suradi, S. (2016) Motivating Factors of Couple Involvement in Copreneurship Businesses in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol. 10, No. 1 (pp. 256-259)
- Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A., Muñoz, M. D. (2012): Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity. *Journal of family business strategy*, Vol. 3, No. 3 (pp. 132-146.)
- Welsh, D. H., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., Segurado, J. L. (2013): Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, No. 3 (pp. 213-226.)

SPORTSZÖVETSÉGEK A KIEMELT SPORTÁGFEJLESZTÉS TÜKRÉBEN

SPORTS ASSOCIATIONS IN THE LIGHT OF PRIORITY SPORTS DEVELOPMENT

GŐSI ZSUZSANNA

egyetemi docens / associate professor

Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógia és Pszichológia Kar / Eötvös

Loránd University Faculty of Education and Psychology

Budapest

gosi.zsuzsanna@ppk.elte.hu

BUKTA ZSUZSANNA

egyetemi adjunktus / assistant professor

Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógia és Pszichológia Kar / Eötvös

Loránd University Faculty of Education and Psychology

Budapest

bukta.zsuzsanna@ppk.elte.hu

ABSTRACT

The two most influential changes in the transformation of the Hungarian sport financing were the support through the corporate tax system and the launch of the development program for priority sports disciplines. The beneficiaries of the priority sports development are primarily sports that traditionally achieve good results in the Olympics and world championships. Financial support from the general government budget goes to sports clubs and other sports organizations through the associations of the given sports disciplines. After analysing the accounts of the associations, we can see many similarities. The total revenue of the associations has increased several times, and the assets also show an increase. Revenues are largely from community, that is, from public sources, and their proportion reaches at least eighty percent in case of every association. Based on asset structure indicators, it can be stated that most of the assets are available in cash. Based on the analysis of the liquidity indicators it can be stated that solvency is appropriate for each association. The proportion of accrued expenses is high compared to the general. At the moment, the biggest threat to the associations and the sports sector is that a large part of the revenue comes from the state.

Bevezetés

A magyar sportfinanszírozási rendszer az elmúlt időszakban megváltozott. Kialakult a sportot támogató központi környezet. Nagyösszegű állami források kerültek a sportszektorba. Az adótörvények módosítása szintén javította a szektor finanszírozási helyzetét. A sport civil szervezeteinek, és ezzel párhuzamosan a sport vállalkozási szférájának bevételei többszörösére emelkedtek. Az igazolt sportolói létszám pár év alatt jelentősen megnövekedett. A sportfejlesztések sajátossága, hogy rövid és hosszútávon is jelentkeznek társadalmi hasznai, amelyek egyrészt az aktív részvételből származnak, másrészt az élsportolók sikerei miatt erősödnek. Az aktív részvételhez sorolhatjuk a javuló egészséget és termelékenységet, az egészségügyi költségek csökkenését, míg passzívhoz a gazdasági fejlődést és turizmust (Stewart, Nicholson, Smith, Westerbeek, 2004). A források növekedésének hatására a változások hazánkban még csak elindultak, a hosszútávú pozitív eredmények várhatóan majd később jelentkeznek. A tanulmányban a Kiemelt Sportágfejlesztésben érintett sportágak szövetségeinek számviteli beszámolóját tekintjük át. Az elemzés a 2011 és 2016 közötti időszakot fedi le. A vizsgálat tizenhat különböző, a támogatásban érintett sportszövetségek adatait a vezetői számvitel módszereinek segítségével értékeli.

1. Kiemelt sportágfejlesztés

A sportfinanszírozás változását 2010-től követhetjük nyomon. Az akkor hivatalba lépett kormány a sportot stratégiai ágazattá nyilvánította és politikájában ennek megfelelően is kezelte (Sárközy, 2015). Az állami szerepvállalásnak több formája lehet: pénzügyi támogatás, támogató szabályozási környezet kialakítása, intézményrendszer kiépítése vagy koordinációs feladatok felvállalása (Bartha, Bordás, Nagy, Varga, 2015). Hazánkban a kormány ezek közül több eszközzel is élt. A magyar sport közvetlen központi költségvetési támogatása, amely magába foglalja a sportintézmények, sporttevékenységek és sportlétesítmény fejlesztéseket, a 2010-es 16,2 milliárdról 2015-re 167,6 milliárdra emelkedett (Bordás, 2015). A közvetlen támogatás mellett az állam közvetetten is hozzájárul a sporttámogatáshoz a kedvező adózással kapcsolatos jogszabályokon keresztül (Bács, Becsky-Nagy, 2015). Nemcsak Magyarországon, hanem korunk jóléti társadalmában is jelentős kormányzati jelenlét figyelhető meg a sportszektorban. A központi döntéshozók sok esetben a sportberuházások költség-haszon elemzése helyett gazdasági hatástanulmányokat készíttettek (Vörös 2017; Késenne 2012). Ennek indoka, hogy számtalan pozitív hatás - amely az aktív életmódhoz kapcsolódik - csak hosszú távon jelentkezik. A fizikai aktivitás növelésével hatalmas összegeket lehet megtakarítani nemzetgazdasági szinten. A termelékenység növekedése, a szociális kiadások csökkenése serkenti a gazdasági növekedést és ez pozitívan hat az ország versenyképességére (Ács, Hécz, Paár, Stocker 2011).

A Kiemelt Sportágfejlesztés (KSF) a 2013-as évben indult útjára. Hosszú egyeztetések után tizenhat különböző sportág került be ebbe a kategóriába (asztalitenisz, atlétika, birkózás, evezés, judo, kajak-kenu, kerékpár, korcsolya, ökölvívás, öttusa, röplabda, sportlövészet, tenisz, torna, úszás, vívás). A 156/2013 (VIII.12) Kormány határozat a 2013-as évre vonatkozóan 8,7 milliárd támogatást, míg a 2014-2020 közötti időszakra 135,8 milliárd támogatást irányzott elő ezen sportágak részére (Csorba 2014). 2017-ben a röplabda átkerült a TAO támogatásban részesülő sportágak közé. A programmal párhuzamosan elindult a Kiemelt Edzői Program (KEP), és a Felzárkóztatási Program is (FSF). A sportinfrastruktúra fejlesztés pedig lehetőséget adott számos sportesemény megrendezésére (Faragó 2017). A sportért felelős minisztérium szempontrendszer alapján a 16 kiemelt sportági szövetség elkészítette a sportágfejlesztési koncepcióját, amely az adott sportágak 2013-2020 közötti időszak finanszírozási és igazgatási elképzeléseit tartalmazza. Ezek a sportági stratégiák általában nagyvonalakban határozzák meg a jövőképet és a lehetséges fejlesztési irányokat (Faragó, Konczosné Szombathelyi, 2017). A sportágfejlesztési koncepciók a finanszírozási kérdések megoldását helyezték előtérbe, háttérbe kerültek azonban a teljesítménymérési és ösztönzési kérdések. Ennek az a legnagyobb veszélye, hogy a finanszírozási problémák megoldásától a szövetségek automatikusan várják a javuló teljesítményeket, és nem keresik a szervezeti válaszokat (Sterbenz, Csurilla, Gulyás, 2017). Sportgazdasági kutatások mutatják, hogy a pályán elért eredményeket nagyban befolyásolják az egyes csapatokra fordított összegek. (Kassay, 2017). Ettől függetlenül a szövetségeknek a szervezeti problémákra adekvát válaszokat kellene adni, és világos jövőképpel kellene rendelkezniük. Pozitív tényként lehet megemlíteni, hogy a szövetségi működések finomhangolása ma is zajlik, és egyre tervezetebben történik meg a források felhasználása.

2. Szövetségek gazdálkodási adatai, bevételek és ráfordítások

A sportszervezetek hagyományosan civil kezdeményezesen alapuló, nonprofit szervezetek (Bácsné, 2015). A sportegyesületek, egyletek kialakulása és terjedése teremtette meg az igényt a szakszövetségek megalakulására és a nemzetközi irányító és koordináló szervek létrehozására (Kun, 1984). A sportszövetségek – meghatározott sporttevékenységek körében – a sportversenyek szervezésére, a tagok érdekvédelmére és részükre való szolgáltatásokra, valamint a nemzetközi kapcsolatok lebonyolítására létrehozott jogi személyiséggel és önkormányzattal rendelkező, különös formában működő egyesületek (2004. évi I. törvény). A szövetségeknek több különböző forrásból származhat bevételeik: központi támogatás, szponzorok, támogatók, reklámfelületek értékesítése, kupák, bajnoki megmérettetések nevének eladása, közvetítési jogok értékesítése, rendezvényszervezés (Bodnár, Czeglédi 2016). A szövetségek az éves működésükről a számviteli beszámoló elkészítésével és

annak nyilvánosságra hozásával adnak számot. A civil szervezetek, köztük a sportszövetségek könyvviteli és beszámolási kötelezettségét a Számviteli törvény és a 479/2016 (XII.28) Kormány rendelet szabályozza. A civil szervezetek ez alapján készítik el a beszámoló részeit, azaz a mérleget, az eredménykimutatást és a kiegészítő mellékletet. A civil szervezetnek függetlenül attól, hogy közhasznú jogállású vagy nem, készítenie kell közhasznúsági mellékletet.

A vizsgált időszakban, azaz 2011 és 2016 között, a szövetségek összbevétele az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat A KSF támogatásban részesülő szövetségek összbevétele, 2011-2016;
(ezer Ft)

Table 1. Total revenues of associations receiving grants from the KSF, 2011-2016 (in thousands of HUF) Central Sports Development (KSF)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Magyar Atlétika Szövetség	190 777	292 620	513 267	1 166 425	1 308 811	1 475 343
Magyar Asztalitenisz Szövetség	138 718	253 120	160 000	253 181	365 118	681 985
Magyar Birkózó Szövetség	355 955	302 939	1 068 166	628 120	1 059 876	1 222 854
Magyar Evezős Szövetség	132 879	103 309	244 603	203 284	432 623	399 985
Magyar Judo Szövetség	261 914	289 692	738 878	738 932	1 437 458	1 775 561
Magyar Kajak-Kenu Szövetség	1 497 238	582 828	1 463 248	1 490 897	1 693 889	1 991 574
Magyar Kerékpársportok Szövetsége	9 945	9 152	70 038	236 798	250 998	180 448
Magyar Országos Koresolyázó Szövetség	322 329	367 963	601 704	1 273 229	709 893	1 536 878
Magyar Ökölvívó Szövetség	183 457	140 215	299 336	754 321	834 598	664 087
Magyar Öttusa Szövetség	214 747	241 418	429 067	902 865	787 606	818 880
Magyar Röplabda Szövetség	100 603	97 370	259 955	394 730	563 828	614 819
Magyar Sportlövők Szövetsége	147 482	133 097	173 543	287 422	320 439	461 515
Magyar Tenisz Szövetség	138 755	136 551	134 859	217 533	505 647	591 046
Magyar Torna Szövetség	182 424	168 870	297 869	644 527	843 117	988 869
Magyar Úszó Szövetség	167 335	338 761	1 156 435	1 893 854	1 569 420	2 198 419
Magyar Vívó Szövetség	304 830	256 531	1 117 498	807 586	851 186	970 370
KSF Szövetségek összesen	4 349 388	3 714 436	8 728 466	11 983 704	13 534 507	16 572 633

A feketével jelölt tíz cella mutatja a legmagasabb bevételeket, amelyből öt a 2016-os évben található, a továbbiak pedig a kajak-kenu és az úszó szövetségnél.

A Riói Olimpián a kiemelt sportágak közül négy tudott érmet szerezni: vívás, úszás, kajak-kenu, atlétika (Ráthonyi-Ódor, Borbély, 2017). Ezt összevetve a szövetségi bevételekkel egyedül a vívás az, amely az éves bevételhez képest jelentős sportszakmai sikert ért el. A legalacsonyabb éves bevételi értékeket 2013-ig láthatjuk. A növekedés, mint ahogy az 1. táblázatban is látható, eltérő mértékben ugyan, de mindegyik szövetségnél megfigyelhető.

A továbbiakban egy-egy szövetség eredmény-levezetésének jellemzőit mutatjuk be, a 2016-os adatok elemzésével. A bevételek esetében a következőkre fókuszáltunk: az adott szövetség rendelkezik-e vállalkozási tevékenységből származó bevétellel vagy sem. A Civil törvény és az egyéb vonatkozó jogszabályok alapján az, hogy mely tevékenység minősül vállalkozási tevékenységnek, a szervezet alapszabálya határozza meg. A különböző szövetségek esetében így ez eltérő lehet. Az alapszabály alapján például a reklám tevékenységből származó bevétel tekinthető vállalkozási tevékenységnek és alaptevékenységnek. A másik kérdés, amit vizsgáltunk, hogy az összes bevételben milyen mértékben jelenik meg a közösségi finanszírozás, azaz állami támogatás.

Hat szövetség éves bevétele haladta meg az egy milliárd forintot a vizsgált 2016-os évben. A legmagasabb bevétellel az úszó szövetség rendelkezett. Itt kétmilliárd forint feletti összeg jelenik meg. A bevételek összetételét vizsgálva látható, hogy az értékesítés nettó árbevétele, amelyet a szövetség a vállalkozási tevékenységek közé sorol, 12%-os arányt jelent az összes bevételhez képest. A támogatások aránya 80%, amely szinte teljes egészében (98%-ban) a központi költségvetésből származik. A tárgyévi ráfordítások meghaladják a tárgyévi bevételeket, a szövetség az előző években felhalmozott nyereség egy részét is felhasználta. Az olimpiai pontok tekintetében az adott évben (is) a legsikeresebb sportág volt.

A kajak-kenu szövetség esetében a bevétel minimálisan marad csak kétmilliárd forint alatt. (Itt érdemes megemlíteni, hogy a 2011-es bevétel is kiemelkedően magas volt. Ennek indoka, hogy a szövetség abban az évben világbajnokságot szervezett, amely jelentősen megemelte mind a bevételeket mind a kiadásokat.) A szövetség a számviteli beszámoló szerint nem rendelkezik vállalkozási tevékenységből származó bevétellel. A támogatások jelentik a legnagyobb bevételi arányt, amely eléri a 90%-ot. A támogatásokon belül a központi támogatás aránya 96%. Ha azonban az egy igazolt sportolóra vetített támogatási összeget vizsgáljuk megállapítható, hogy a kiemelt sportágak körében az egy főre eső összeg csekélynek tekinthető (Madarász, 2016). A sportág lehetőségei kedvezők hazánkban, hiszen a vízi sportok számára megfelelő felszíni tavak és folyók állnak rendelkezésre (Béki, 2018). Az olimpián részt

vevő magyar sportágak közül olimpiai pontok tekintetében a bevételhez hasonlóan a második helyen szerepelt.

Harmadik a bevételi rangsorban a Magyar Judo Szövetség, minimális, éppen fél százalék alatti vállalkozási tevékenységből származó bevétellel. A támogatások aránya 87%, a központi támogatás aránya ezen belül 98%. A bevétel növekedése itt nem kapcsolódott sportszakmai sikerességhez, a résztvevő sportolók mindösszesen egy ötödik helyezést értek el.

Az olimpiai sikeresség szempontjából a harmadik legtöbb pontot szerző sportág a vívás volt a vizsgált évben. Bevételek tekintetében azonban csak a nyolcadik helyen szerepel. Érdekeség, hogy a bevétele a 2013 és 2016 közötti időszakban egyszer haladta meg az egy milliárd forintot, még pedig a Központi Sportágfejlesztés első évében. Az összetételt vizsgálva itt megtalálható a vállalkozási tevékenység, amely kicsit több, mint 5%-os részarányt ért el. A támogatások aránya 86%, amely 98%-os központi támogatást tartalmaz minimális önkormányzati és egyéb támogatás mellett.

A rangsor másik végén is hasonló arányokat figyelhetünk meg. Nézzük a Magyar Kerékpársportok Országos Szövetségének jellemzőit, amely szervezet a vizsgált időszakban - egyetlen egy év kivételével - a legalacsonyabb éves bevételt tudhatja magáénak. A vállalkozási tevékenységből származó bevétel aránya 3%, a támogatások aránya 79%, amelynek teljes egésze központi támogatás.

A ráfordítások vizsgálatánál minden szövetség esetében ugyanazok a jellemzők merülnek fel. Az egyéb ráfordítások jelentik a legnagyobb arányt, ez a sor tartalmazza a tovább adott támogatásokat. Ezt követi az anyagjellegű ráfordítások, majd a személyi jellegű ráfordítások. A személyi jellegű ráfordítások többszörösére növekedése, és a működő Kiemelt Edzői Program azt a tényt támasztja alá, hogy a sportban foglalkoztatott szakemberek száma egyértelmű növekedést mutat. A valós foglalkoztatotti növekedést azonban nem lehet megállapítani két tényező miatt. Az egyik, hogy ha egy szervezet egyéni vállalkozókat alkalmaz egy feladat elvégzésre, akkor az nem a személyi jellegű ráfordítások, hanem az anyagjellegű ráfordítások között jelenik meg. A másik, hogy nem különül el a megbízási szerződéssel foglalkoztatottak és a munkaszerződéssel foglalkoztatottak jövedelme az adott kategórián belül.

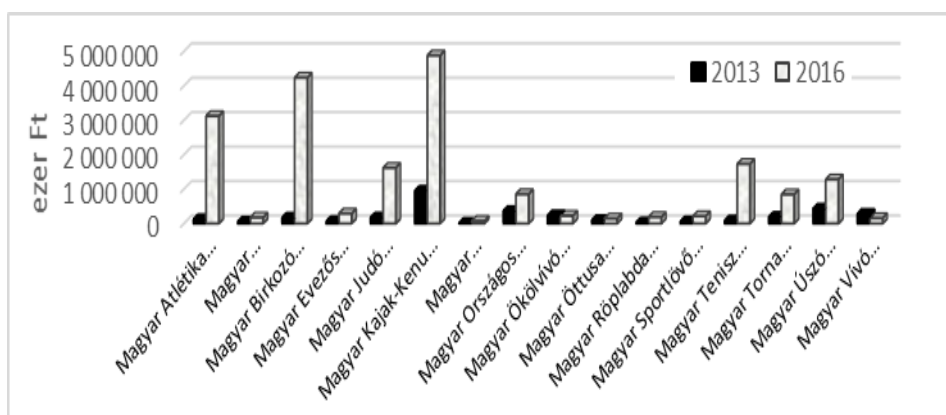
3. Szövetségek vagyongazdálkodása, a mérleg adatai

A számviteli beszámoló része a szervezetek vagyon kimutatása, azaz a mérleg. A mérleg főösszege mutatja meg az összvagyon értékét az adott évi fordulónapra vonatkozóan, amely a sportszövetségek esetében a december 31-ei állapot tükrözi. Az 1. ábra a szövetségek vagyonát mutatja a 2013-as és 2016-os

évre vonatkozóan. A tizenhat szövetség közül egyedül a vívószövetség vagyona alacsonyabb a 2013-as évinél, az összes többié magasabb. A mérleg mindig csak egy adott pillanatban mutatja a vállalkozás vagyonát. Az adatok mögötti valós növekedést az eszközszerkezeti mutatók, és az eredménykimutatás együttes vizsgálatával lehet megállapítani.

1. ábra A KSF támogatásban részesülő szövetségek vagyona (mérleg fő összege) ezer Ft-ban,

Diagram 1. Assets of associations receiving grants from KSF
(balance sheet total) in thousand HUF



(Forrás: éves számviteli beszámolók alapján, www.birosag.hu saját szerkesztés)

Az 1. ábrán látható, hogy a három legmagasabb összeg a kajak-kenu, a birkózó és az atlétika szövetségnél található. A három szövetség esetében vizsgálatra kerültek a vagyonszerkezeti mutatók, amelyek relevánsak lehetnek. A kiválasztott három mutató, melyet mindegyik szövetség esetében megvizsgáltunk a tárgyi eszközök és a pénzeszközök aránya az összes eszközön belül, és a passzív időbeli elhatárolások aránya. A korábban végzett kutatások azt mutatták, hogy a tárgyi eszközök aránya rendkívül alacsony, míg a pénzeszköz állomány magas az eszköz oldalon. Hasonlóan magas a passzív időbeli elhatárolások aránya forrás oldalon (Gósi 2017; Gósi, Nagy, 2018). Ezeknek a speciális arányoknak a magyarázatát a több évre áthúzódó támogatások okozzák.

A kajak-kenu esetében azt a megállapítást tehetjük, hogy a tárgyi eszközök aránya is magasnak tekinthető 32,5%. A szövetség tulajdonosként jelenik meg több víztelep esetében. A pénzeszközök aránya 62% az eszköz oldalon belül, míg a passzív időbeli elhatárolások aránya 83%. A birkózás esetében a korábbi kutatásokhoz hasonló értékek kerültek elő. A tárgyi eszközök aránya 2%, a pénzeszköz arány 96%, a passzív időbeli elhatárolások aránya 47,6%, míg a kötelezettségek aránya 49,7%. A kötelezettségek viszonylagos

magas aránya azonban nem jelent likviditási problémát, hiszen a likviditási mutató értéke eléri a 1,94-es értéket. Az atlétika szövetség esetében a tárgyi eszközök aránya szintén nagyon alacsony, 3%-os. Az eltérés itt abban mutatkozik meg, hogy a követelések aránya 70%, míg a pénzeszközök aránya 23%. A követelések 82%-a támogatási előlegből ered. A forrás oldalon a passzív időbeli elhatárolások aránya 20%, míg a kötelezettségek aránya 74%. A likviditási mutató értéke ennek ellenére megfelelő 5,86. Ennek az az indoka, hogy a kötelezettség nagyobb része hosszú lejáratú kötelezettséggént jelentkezik.

A szövetségek vagyoni helyzete az ismertetett három szövetségen kívül is hasonlóságokat mutat. A likviditási mutatók alapján megállapítható, hogy egyik szövetségnek sincs fizetési problémája. A rövid lejáratú kötelezettségek értékét minden esetben meghaladja a forgóeszközök értéke, többségében már önmagában a pénzeszközök összege magasabb értéket mutat. Az éves nyereség vagy veszteség a vállalkozások esetében minden esetben nagyon fontos mutató. A civil szervezeteknél a tárgyévi eredmény önmagában még nem mérvado, hiszen ezek a közösségek az eredményt kizárólag a további működésre fordíthatják. Így az ilyen típusú szervezeteknél a tárgyévi eredményt és a tőkeváltozást (eredményváltozást) együtt érdemes vizsgálni, mert váltakozhat, hiszen az egyik évben felhalmozott eredményt egy másik gazdasági évben használják fel. A tizenhat sportszövetség ilyen jellegű elemzése alapján megállapítható, hogy a két mérleg sor együttes értéke minden szövetség esetében pozitív értéket mutat. Összefoglalva a mérlegre vonatkozó adatokat, a finanszírozási helyzet megváltozása miatt a szövetségek kötelezettségeinek aránya csökkent és a meglévő kötelezettségeiknek az eszköz oldalon meg van a fedezete.

Összegzés

A sportszövetségek számviteli beszámolójának elemzése is tükrözi, hogy jelentősen megnövekedett a felhasználható források nagysága. Dénes és Keserű már a 2007-es tanulmányában utalt rá, hogy sportszövetségek túlzott mértékben függenek az állami támogatástól, hiszen bevételeik 30-50%-a központi forrásból származik. Ez az arány most még nagyobb mértékű, azaz tovább erősödött az állami támogatástól való függőség. A sportból származó rövid és hosszútávú előnyök indokoltá teszik a központi támogatást. A jövőre nézve azonban törekedni kell arra, hogy mind az üzleti szféra, mind a lakosság felismerje a sportban rejlő pozitív hatásokat és ennek következményeként a finanszírozási helyzet is kiegyensúlyozottabbá váljon. A támogatási rendszer változásának egyértelmű pozitív hozadéka, hogy a szövetségek likviditási helyzete megfelelő. A pénzügyi, vagyoni és jövedelmi kimutatások alapján nincsenek felhalmozott kötelezettségeik, a jövőbeni működésük - legalábbis gazdasági szempontból - biztosított.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ács P., Hécz R., Paár D., Stocker M. (2011): A fitness (m)étéke, A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon, Közgazdasági szemle LVIII évfolyam/58 (pp. 689-708)
- Bács Z., Becsky-Nagy P. (2015): A szervezetek érintő egyes adófajták, Magyar Sporttudományi Szemle XVI évfolyam/64 (pp. 26-34)
- Bácsné Bába É. (2015): Sportszervezetek működés kereteinek változása, Közép Európai Közlemények VIII. évfolyam/1 No. 28 (pp. 151-161)
- Bartha I., Bordás P., Nagy E., Varga J. (2015): A sportjog közpénzügyi alapjai, Debrecen, Campus Kiadó
- Béki, P. (2018): Water sports on the Hungarian sports tourism market In: Karlovitz T. J. (szerk): Some Recent Research from Economics and Business Studies, Slovakia, Komarno (pp 81-90)
- Bodnár P. Czeglédi, O. (2016): A sportszövetségek háttere In: Sterbenz T., Géczi G. (szerk) Sportmenedzsment, Testnevelési Egyetem, Budapest (pp. 192-196)
- Bordás P.(2015): A sportfinanszírozás modelljei In: Varga J. – Bordás P.: A sportjog közpénzügyi alapjai, Debrecen, Campus Kiadó (pp. 39-70)
- Csorba Gy. (2014): Sportfinanszírozás; Infojegyzet 2014/16; letöltve 2018.09.05; http://www.parlament.hu/documents/10181/73472/Infojegyzet_2014_16_sportfinansziroz as.pdf/c6477538-9d4e-49c9-a031-bf8a32111502
- Dénes, F. – Keserű, Cs (2007): A magyar sportfinanszírozás helyzete, Kézirat, Budapest
- Faragó, B (2017): A sportstratégiai ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban; Tér Gazdaság Ember 2017/3 (pp. 72-92)
- Faragó, B. – Konczosné Szombathelyi M., (2017): Sportolói életpálya modell beágyazódottsága a sportoló nemzet sportstratégiájába
- Gósi Zs. (2017): Sportszervezetek gazdasági erősödése Magyarországon in: Bukor J., Korcsmáros E. (szerk) A Selye János Egyetem 2017-es „Érték, minőség és versenyképesség – a 21. század kihívásai” Nemzői Tudományos Konferenciájának Tanulmánykötete (pp. 111-123)
- Gósi Zs., Nagy J. (2018): Sportvállalkozások gazdálkodási jellemző, 2016 In: Hamar P., Köpf K.: Mozgás – biológia – sport – tudomány, Budapest MET (pp 100-110)
- Kassay, L. (2017): A pénzügyi Fair Play az európai hivatásos labdarúgásban. A FAIR PLAY ereje. Budapest, Testnevelési Egyetem (pp. 105-118)
- Késenne S. (2012): The economic impact, costs and benefits of the FIFA World Cup and the Olympic Games: Who wins, who loses? In: W. Menning-Zimalist: International handbook on the economics of mega sporting events; Cheltenham, UK (pp. 270-278)
- Kun L. (1984): Egyetemes testnevelés és sporttörténet. Franklin Nyomda, Budapest p.207
- Madarász, T. (2016): Néhány választott egyéni sportág jelenlegi helyzetének és versenyképességének elemzés Magyarországon, International Journal of Engineering and Management Sciences, Műszaki és menedzsment tudományi közlemények I évfolyam/1 (pp. 1-20)
- Ráthonyi-Ódor K., Borbély A. (2017): Sport – finanszírozás – eredményesség, Testnevelés, Sport, Tudomány II évfolyam/1-2 (pp 67-72)
- Sárközy T. (2015): Gazdasági civiljog, kormányzástan, sportpolitika, Budapest, HVG-ORAC, 423

Sterbenz T., Csurilla G., Gulyás E. (2017): A sportfinanszírozás hatékonyságának növelése; szerk. Szmodits M., Szóts G: A Sportirányítás gazdasági kérdései – 2017 (pp. 7-22)

Stewart, B., Nicholson, M., Smith, A., Westerbeek, H. (2004): Better by design? The evolution of Australian sport policy, London: Routledge

Vörös, T. (2017): Költség-haszon elemzési keretrendszer a sportberuházások társadalmi-gazdasági értékeléshez; Közgazdasági szemle 64/4 (pp 394-420)

DOLGOZÓI VÉLEMÉNYEK A MUNKAERŐ- MEGTARTÁST CÉLZÓ INTÉZKEDÉSEKRŐL⁵

EMPLOYEES' OPINIONS ON WORKFORCE RETENTION MEASURES

KOZÁK ANITA

főiskolai docens/collage associate professor
Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar/Eszterházy
Károly University Faculty of Economics and Social Sciences
Eger
kozak.anita@uni-eszterhazy.hu

DAJNOKI KRISZTINA

egyetemi docens/associate professor
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen Faculty of
Economics
Debrecen
dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

ABSTRACT

As a result of the increasing labor shortage in Hungary, retention management has become one of the HR's key area during the past few years. According to the results of empirical studies in the field of this topic, most companies are trying to keep their workforce engaged by increasing incomes and better working conditions. Also, a significant number of company introduce other measures, like flexible working hours, providing extra days-off, more diversified tasks, etc. In our research, the effectiveness of these retention measures was measured on the basis of the opinion of the workers. Altogether, 1,731 employee questionnaires have been processed at 56 companies. In our analysis, we used the methods of descriptive statistics, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis test. According to our findings, employees consider organizational measures to retain labor force as essential and effective overall, but we also found significant differences between the ratings given by respondents along the age, position and job-creation criteria.



1. Bevezetés

Magyarországon az elmúlt években a munkával kapcsolatos közéleti hírek egyik meghatározó témája a szakképzett munkaerő hiányának problémája. A Központi Statisztikai Hivatal (2018) adatai szerint 2015. IV. negyedétől 2018. I. negyedévéig nemzetgazdasági szinten csaknem megkétszereződött (44 847-ről 79428-ra nőtt) a betöltetlen álláshelyek száma. A hiány nagymértékű emelkedése különösen az ipari termelésben (12 692-ről 25 473-ra), az építőiparban (1 535-ről 4 202-re), a szállítás, raktározás területén (1 792-ről 4 336-ra) és az adminisztratív, szolgáltatást nyújtó tevékenységekben (3 753-ról 9 104-re) figyelhető meg. A munkaerő-hiány egyre drasztikusabban érinti a hazai vállalkozásokat, ezt támasztja alá a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének munkatársai által a tavalyi évben elkészített „A munkaerőhiány vállalati percepciója” című kutatási jelentés is, amelynek eredményei alapján 2011 és 2013 között csupán a vállalkozások tizedének, 2014-ben és 2015-ben ötödének, 2017-ben pedig már több mint harmadának (42%-uknak) okozott problémát a munkaerő-hiány (Nábelek et al., 2017). A munkapiaci helyzetet tovább súlyosbíthatja, hogy a negyedik ipari forradalom vívmányai munkahelyek megszűnését eredményezik és a munkavállalóktól új kompetenciák elsajátítását követelik meg (Csugány, 2018). A munkaerőhiány néhány, nemzetgazdaságilag is jelentős ágazatban kulcskérdés. Erre példaként a hazai SSC szektor említhető, ahol az éves szinte 3-4 ezer új munkatárs megtalálása egyre komolyabb nehézséget okoz a vállalatok számára (Juhász, 2018).

„A munkaerő-hiányra adott vállalati reakciók” címmel, szintén az Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének szakemberei által végzett kutatás tanulságai szerint a vállalkozások döntő többsége már tett is lépéseket annak érdekében, hogy megtartsa meglévő munkaerő-állományát, legnagyobb arányuk (70%) béremelést vezetett be, de jelentős azok aránya (59%) is, akik a munkakörülmények, munkaeszközök fejlesztésével igyekeztek vonzóbbá válni dolgozóik számára (Nyíró-Tóth, 2017). A Humán Szakemberek Országos Szövetségének szakmai közreműködésével 2016-ban készült „Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben” c. kutatási zárójelentés szerint pedig a szervezetek a munkaerő-megtartás érdekében a béremelésen és a munkakörülmények javításán túl egyéb ösztönzőket is bevezetettek, például egészségbiztosítási programot, életbiztosítást, cégautó juttatást, hűségprogramot, extra szabadnapokat, távmunka lehetőségét, stb. (Csedő et al., 2016).

Az említett kutatások a munkáltatói oldal aspektusából tárgyalták a kérdést, azaz leginkább arra a keresték a választ, hogy a vállalkozások hogyan reagálnak a munkaerő-hiányra, milyen lépéseket tesznek a munkatársaik megtartása érdekében. Fontosnak tartottuk ezért munkavállalói szemszögből is megvizsgálni a témát és megtudni, hogy a dolgozók mennyire tartják eredményesnek, vonzónak ezeket a munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket. Célként tűztük ki

emellett annak feltárását is, hogy van-e összefüggés a munkavállaló életkora, pozíciója és munkaköre, illetve az intézkedések megítélése között.

2. A megtartás-menedzsment jelentőségének felértékelődése

A munkaerő megtartása az alábbi, elsősorban makrogazdasági jelenségek miatt válik egyre fontosabbá a szervezetek számára:

- gazdasági növekedés: a jól teljesítő gazdaság miatt egyre több új munkahely jön létre, s ez lehetőséget teremt a munkavállalók számára a gyors váltásra;
- a munkakeresők számának lassú ütemű növekedése: a gazdasági konjunktúra időszakában a munkát keresők számának emelkedése nem tudja utolérni az üres pozíciók növekedési ütemét;
- alacsony munkanélküliségi ráta: a közgazdászok szerint amennyiben a munkanélküliségi ráta 5% alá esik, az komoly problémákat okoz a szervezetek számára, ugyanis nem, vagy csak nagy erőfeszítések árán tudják feltölteni az üres álláshelyeiket;
- szakképzettséggel, speciális kompetenciákkal rendelkezők hiánya: különösen bizonyos szakmák tekintetében figyelhető meg a szakképzett munkaerő drasztikus hiánya (pl. a high-tech iparában, vagy az egészségügyben, továbbá általánosan a mérnöki munkakörökben, stb.) (Phillips – Connell, 2003).

A jól teljesítő gazdaság miatt hazánk munkaerő-piaci mutatói kedvezőnek ítéltetők az utóbbi években, a foglalkoztatottság folyamatosan nőtt, miközben a munkanélküliségi ráta csökkenő tendenciát mutatott. Az is igaz ugyanakkor, hogy a jó foglalkoztatási adatok mellett megjelent a szakképzett munkaerő hiányának problémája, amelynek tekintetében 2016. I. negyedétől kezdődően folyamatosan az EU28 átlag alatt teljesít Magyarország (EUROSTAT, 2018). A szakképzett munkaerő-hiánya, az üres pozíciók számának folyamatos emelkedése olyannyira kihívások elé állítja a vállalkozásokat, hogy az egyik legnépszerűbb szakmai hírportál felmérése alapján a HR szakemberek a meglévő munkaerő állomány megtartását tartják a legfontosabb feladatuknak (HRportal).

A meglévő munkaerő-állomány megtartását célzó intézkedések meghatározásával és bevezetésével a megtartás-menedzsment foglalkozik. A megtartás-menedzselés azt a célzott intézkedéssorozatot jelenti, amelyet a jelenlegi dolgozói kollektíva egészének, vagy egy csoportjának a minél hosszabb időn keresztüli foglalkoztatása érdekében dolgoznak ki és valósítanak meg. A megtartás-menedzsment számos területhez kapcsolódhat, ezeket az adott vállalkozás specifikumai és dolgozói kollektívájának igényei határozzák meg (Krajcsák-Kozák, 2018). Egy olyan területről van tehát szó, amely több emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos funkciót érinthet, összefügghet az ösztönzés-menedzsmenttel, a tehetség-menedzsmenttel, a karrier-menedzsmenttel, de szoros kapcsolatban áll a munkatársi elégedettség és elkötelezettség

témakörével, a fluktuációhoz kapcsolódó tevékenységekkel is (Csutorás, 2016), valamint a különböző kommunikációs csatornák közvetítésével hangsúlyos tényezője a munkáltatói márkának (Bene, 2016). Az általunk nevesített és vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedések körét (1. táblázat) a fentiekben említett két kutatás (Csedő et al., 2016; Nyíró-Tóth, 2017) eredményei alapján, valamint a témában végzett korábbi vizsgálati tapasztalatainkat figyelembe véve határoztuk meg.

1. táblázat: Az általunk vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedések
Table 1. The investigated retention operations

<i>Munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Biztonságérzethez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Anyagi jellegű tényezők</i>	<i>Atipikus foglalkoztatási formák</i>	<i>Egyéb elégedettségnövelő tényezők</i>
A munkaköri feladatok változatosabbá tétele A munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések Külföldi kiküldetés lehetősége Munkavégzési körülmények javítása Karrierlehetőségek biztosítása	Céges egészségbiztosítás Életbiztosítás Céges nyugdíjbiztosítási program	Prémiumrendszer Cégautó juttatás A vállalati hűség anyagi, erkölcsi megbecsülése	Rugalmas munkaidő Távmunka	Munkahelyen belüli gyermekfelügyelet Extra szabadnapok Díjak, elismerések

Forrás: Kozák – Csugány (2018)

3. Anyag és módszer

Primer vizsgálatainkat döntően az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régióban székhellyel rendelkező vállalkozások munkavállalói körében végeztük el. A vállalkozások elérhetőségi alapon kerültek bele a mintába, megkeresésükhöz a hólabdamódszert alkalmaztuk. Kutatásunk alapját egy kérdőíves megkérdezés adta, az adatfelvételezés 2017 októbertől 2017 decembere között zajlott. A válaszadók 1-től 7-ig (1: egyáltalán nem, 7: teljes mértékben) terjedő skálán értékelték az egyes munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket. Vizsgálatunk alapsokaságát 1731 egyéni vizsgálat teszi ki, az adatokat SPSS statisztikai program segítségével értékeltük ki. Az elemzéshez a leíró statisztika módszereit (gyakoriság, átlag) alkalmaztuk, emellett a válaszadó életkora, pozíciója és munkaköre alapján kialakított csoportok szerinti részletező vizsgálatainkhoz Mann-Whitney és Kruskal-Wallis tesztet használtuk. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak.

A kutatásba bevont dolgozók életkor szerinti megoszlásukra vonatkozóan elmondható, hogy 14,6%-uk 1946 és 1964 között (baby boomer), 41,4%-uk 1965 és 1979 között (X generáció), 38,4%-uk 1980 és 1995 között (Y generáció), 5,6%-uk pedig 1995 után (Z generáció) született. Beosztásuk tekintetében 13,7%-

uk dolgozik vezetői pozícióban, munkakörük alapján 14,1%-uk felsőfokú végzettségű szakember, 8,7%-uk értékesítő, 23,2%-uk adminisztratív dolgozó és 54%-uk fizikai munkát végez.

4. Vizsgálati eredmények

Célunk volt megtudni, hogy a megkérdezettek mennyire ítélik eredményesnek és vonzónak az egyes munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket, részletezető vizsgálatainkkal pedig választ szeretünk volna kapni arra, hogy van-e összefüggés a munkaerő-megtartást célzó intézkedések megítélése, illetve a válaszadó kora, beosztása és munkaköre között.

A megkérdezettek által adott pontszámok átlagértéke az egytől hétig terjedő skálán meghaladta az 5-öt, így a vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket – jelentős szórás mellett – összességében eredményesnek és vonzónak értékelték. A munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések (5,4), a prémiumrendszer (5,39) és a vállalati hűség anyagi, erkölcsi megbecsülése (5,35) a legmagasabb, míg a munkahelyen belüli gyermekfelügyelet (3,41), a távmunka (3,41) és a külföldi kiküldetés lehetősége (3,72) kapta a legalacsonyabb átlagminősítést.

Az életkor szerinti vizsgálataink szerint a 17 vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedés közül 13 esetben mutatott szignifikáns különbséget a Kruskal-Wallis teszt (1. ábra). Az ábráról leolvashatóan az életkor előrehaladtával a válaszadók egyre kevésbé tartják eredményesnek a vizsgált intézkedéseket, különösen egyenletes a csökkenés a külföldi kiküldetési lehetőség, a rugalmas munkaidő és a cégautó juttatás tekintetében. A külföldi kiküldetési lehetőség vélhetően a családi kötöttségek hiánya, a rugalmas munkaidő a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása, a cégautó pedig a saját autó hiánya miatt vonzóbb a fiatalabb korosztály tagjai számára. Érdekes eredménynek tartjuk, hogy a céges nyugdíjbiztosítást a Z, az Y és Baby Boomer generáció tagjai közel ugyanannyira lényegesnek ítélték, míg a Z generációhoz tartozók jóval alacsonyabb átlagminősítést adtak rá. Meglátásunk szerint ez abból adódhat, hogy a 1965 és 1979 között születettek már tettek lépéseket annak érdekében, hogy a nyugdíjas éveikre biztosítsanak maguknak bizonyos tőket vagy állandó jövedelmet. A képzések, továbbképzések, valamint a karrierlehetőségek eredményességének megítélése tekintetében érdemes megjegyezni, hogy nem csupán a Z és az Y generáció tagjai tartják azokat vonzónak, hanem az X generáció tagjai is, az ilyen típusú munkaerő-megtartást célzó intézkedések bevezetésénél, fejlesztésénél tehát nem csak elsősorban a fiatal korosztály tagjai számára kell lehetőséget biztosítani.

A válaszadó beosztása szerinti elemző vizsgálataink eredményei szerint 11 munkaerő-megtartást célzó intézkedésnél mutatott szignifikáns különbséget a Mann-Whitney próba (2. ábra). Mind a 11 intézkedés tekintetében a vezető beosztással rendelkezők által adott átlagminősítések a magasabbak, különösen

nagy a különbség e két válaszadói kör értékelésében a cégautó juttatás és a prémiumrendszer esetében. A cégautó juttatás valószínűleg csak vezető beosztásban és speciális munkakörökben (pl. értékesítő) dolgozók részére biztosított, a prémiumrendszer pedig ugyancsak e válaszadói kört érintheti. Lényegesnek tartjuk, hogy a külföldi kiküldetés lehetősége és a rugalmas munkaidő tekintetében – bár szignifikáns különbséget mutatott a statisztikai próba – nem olyan nagymértékű a különbség a két csoport által adott minősítések között.

A válaszadók munkakör szerint bontásában – a céges egészségbiztosítás kivételével – minden vizsgált item-nél szignifikáns különbséget kaptunk (3. ábra) a csoportképző ismérv mentén. A fizikai dolgozók által adott válaszok átlagminősítései a legalacsonyabbak minden vizsgált intézkedés tekintetében, s érdekesnek találjuk, hogy a legmagasabb értékeket 14 kérdés esetében az adminisztratív munkakörben foglalkoztatottak adták. Utóbbinak vélhetően az az oka, hogy e válaszadói körre kevésbé fordít figyelmet a szervezetek menedzsmentje, ami azért sem szerencsés, mert – ahogyan arra a bevezetésben utaltunk – az egyik legnagyobb mértékű munkaerő-hiány az adminisztratív, szolgáltatást nyújtó tevékenységekben figyelhető meg. Az értékesítési munkakörben dolgozók – válaszaik alapján – az adminisztratív személyzettől és a felsőfokú végzettségű szakemberektől kevésbé tartják eredményesnek és vonzóknak a legtöbb általunk nevesített munkaerő-megtartást célzó intézkedést, amiből az valószínűsíthető, hogy részükre más típusú intézkedések bevezetésére lenne szükség.

5. Összegzés

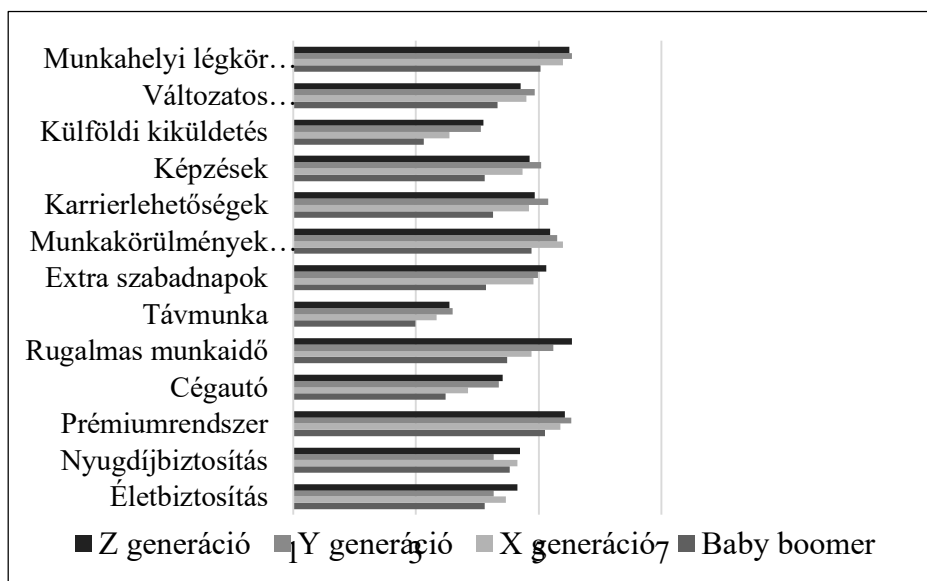
Egyre több szervezet küzd a szakképzett munkaerő-hiányának problémájával, így a megtartás-menedzsment a HR szakma egyik kulcsterületévé vált az elmúlt néhány évben. Az ezzel kapcsolatos eddigi empirikus felmérések alapvetően a vállalkozások aspektusából közelítették meg a kérdést, lényegesnek tartottuk ezért feltárni, hogy a dolgozók hogyan vélekednek a szervezetek által alkalmazott munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességéről. Vizsgálatunk során 56 hazai szervezet összesen 1731 munkavállalóját értük el a kérdőíves megkérdezés módszerével, az elemzéshez a leíró statisztikai próbákon túl nem-paraméteres teszteket (Mann-Whitney és Kruskal-Wallis) alkalmaztunk. Eredményeinkből kiderül, hogy – bár a válaszadók összességében vonzóknak tartják az általunk nevesített munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket – a megkérdezett kora, beosztása és munkaköre alapján létrehozott csoportokban eltérő értékeléseket kaptunk. Az életkor előrehaladtával egyre alacsonyabbak az átlagminősítések, a vezető beosztásban dolgozók szervezetnél maradása jobban motiválható ilyen típusú intézkedésekkel, továbbá azok bevezetése és/vagy kiterjesztése az adminisztratív munkakörben dolgozók számára is eredményes lehet. Mindebből arra lehet következtetni, hogy a megtartás-menedzsmenthez

kapcsolódó tevékenységeket a dolgozói kollektíva igényeihez célszerű alakítani és ennek érdekében az ilyen típusú intézkedések bevezetését megelőzően a munkavállalók körében – a szervezeti diagnosztika mellett – egy igényfelmérést is érdemes készíteni.

MELLÉKLET

1. ábra: A munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességének megítélése a válaszadó korcsoportja alapján

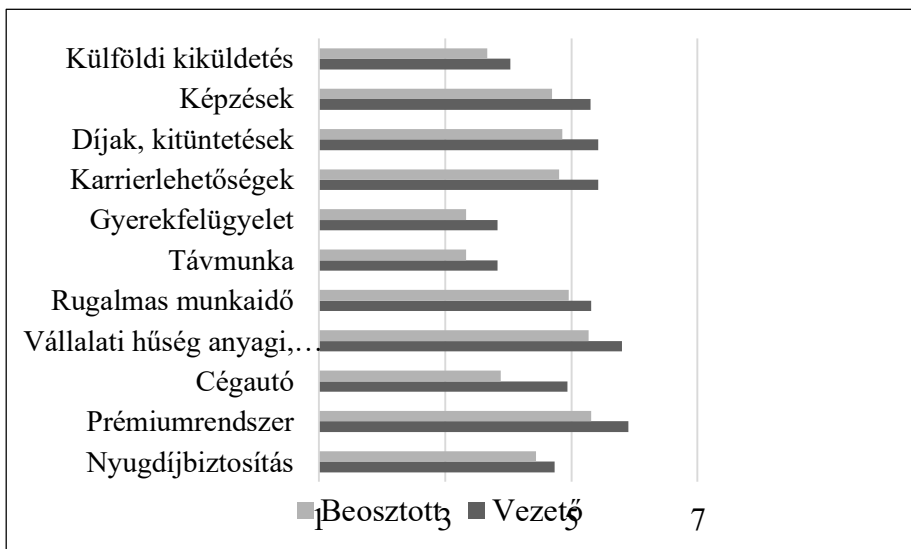
Diagram 1. Evaluation of the effectiveness of retention measures based on the respondent's age group



Forrás: saját vizsgálatok, 2017

2. ábra: A munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességének megítélése a válaszadó beosztása alapján

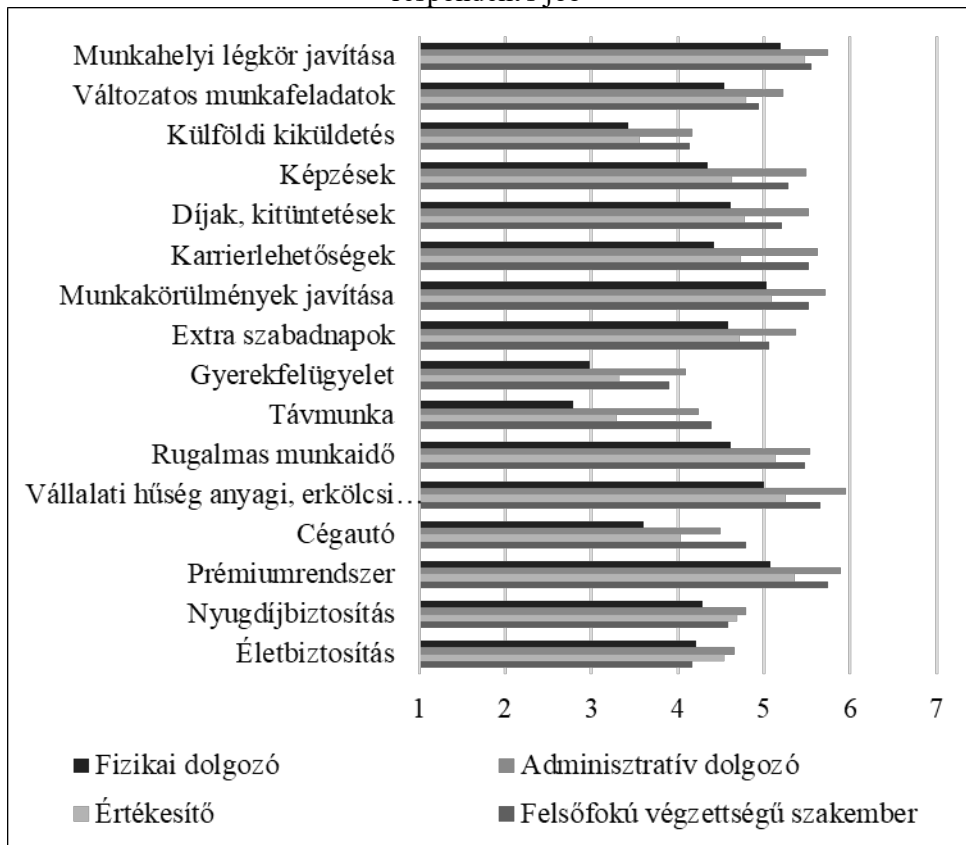
Diagram 2. Evaluation of the effectiveness of retention measures based on the respondent's position



Forrás: saját vizsgálatok, 2017

3. ábra: A munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességének megítélése a válaszadó beosztása alapján

Diagram 3. Evaluation of the effectiveness of retention measures based on the respondent's job



Forrás: saját vizsgálatok, 2017

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bene Á. (2016): Tehetség és oktatás a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában. Különleges Bánásmód, 2:(2) pp. 53-69.
- Csedő Cs., Frajna P. A., Horváth A., Kolbe T., Kovács T. Poór J. (2016): Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben. PIVOT Tanácsadók, Budapest.
- Csugány J. (2018): The role of human resources in realizing technological progress: can innovation followers be able to catch-up with innovation leaders? Macrotheme Review: A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends 7:(3) pp. 15-26.
- Kozák A., Csugány J. (2018): A munkaerő-megtartást célzó szervezeti intézkedések hatékonyságának vizsgálata. Acta Carolus Robertus (lektorálás alatt).

- Csutorás G. Á. (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. Magyar Közigazgatás 2016/1. pp. 92-107.
- EUROSTAT (2018) - job vacancy statistics
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_statistics
- HRportal
<https://www.hrportal.hu/hr/munkaero-megtartas-a-hr-kulcskerdese-20170111.html>
- Juhász, K. (2018): A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 1. szám. No 31, pp. 25.-34.
- Központi Statisztikai Hivatal (2018)
http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html
- Krajcsák Z., Kozák A. (2018): Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerőpiaci trendekhez. Marketing & Menedzsment (lektorálás alatt).
- Nábelek F., Hajdú M., Nyíró Zs., Tóth I. (2017): A munkaerőhiány vállalati percepciója. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest.
- Nyíró Zs., Tóth J. (2017): A munkaerő-hiányra adott vállalati reakciók. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest.
- Phillips, J., Connell, A. (2003): Managing Employee Retention. Elsevier, Burlington, United States of America.

A SZAKOKTATÁS AKTUÁLIS HUMÁNERŐFORRÁS FEJLESZTÉSÉRŐL, KIEMELTEN AZ EGÉSZSÉGÜGYI PEDAGÓGUSKÉPZÉSÉRŐL

VOCATIONAL EDUCATION ON THE DEVELOPMENT OF CURRENT HUMAN RESOURCES, IN PARTICULAR ABOUT HEALTH TEACHER TRAINING

LÁ CZAY MAGDOLNA

főiskolai tanár, college professor

Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, Faculty of Health University of Debrecen
Nyíregyháza

laczay.magdolna@foh.unideb.hu

ABSTRACT

Current educational developments have to go hand in hand with crisis management. In the field of Vocational Training the accreditation of the Teacher's programmes are yet to be finished. Training professionals in accordance with the new legal framework is still a problem in many areas. The teacher of health sciences and health care programme at the University of Debrecen Faculty of Health is one of the exceptions. Students at the part time training programme come from one of the BSc/BA programmes and work in a profession corresponding to their degrees. A smaller part of the students already works in vocational training as a teacher or trainer. All of the students have some professional experience in training either from secondary schools or trainings at their workplaces. However they lack professional competencies in professional pedagogy, methodology, psychology, management etc. This programme can develop the level of these competencies enough to make the students competent on the labour market. The study outlines the changes in vocational teacher training in Hungary from a chronological, legal and practical point of view, and focuses on the development of current human resources in health education.

1. Bevezetés

Napjainkban általánosan elfogadott, hogy a gazdasági fejlesztés kulcs tényezője a szakmailag felkészült munkaerő. Ugyanakkor kevesebb ismerettel rendelkezünk az oktatás-képzés terén történő paradigma váltás releváns humán erő fejlesztésének a feltételeiről, módjáról, ezen belül a szakmai tanár és szakoktató képzésről. A megfelelő kvalitások és a munkaerőpiac által igényelt szakember létszámok viszont csak a megfelelő feltételek, ez esetben a minőségi képzés mellett várhatóak. Igaz ez az oktatásban dolgozóakra is, hiszen az elmúlt években folyó változásoktól várt siker nemzeti stratégiai kérdéssé vált.

A szakmai tanárok képzésének akkreditációja folyamatos, de még több szakterületen nincs lehetőség az új törvények által meghatározott szakemberek képzésére. Egyik kivétel az egészségügyi szakmai tanár szak, amely a Debreceni Egyetem Egészségügyi Karán 2016 óta folyik. A levelező tagozaton lévő hallgatók valamelyik egészségügyi alapszakot már elvégezték. Nagy részük ennek megfelelő munkakörben dolgozik, másik részük az egészségügyi szakképzésben már oktatói munkát végez. Mindnyájan rendelkeznek olyan tapasztalatokkal, amelyeket a munkahelyi vagy a szakközépiskolai oktatás gyakorlatain szereztek. Pedagógiai előképzettségük hiányában viszont nem rendelkeznek azokkal az oktatói kompetenciákkal, amelyekkel a pedagógiai tudásukat és gyakorlatukat olyan szintre emelhetik, amelyekkel a munkaerőpiac által igényelt munkaerőt képezhetnék. A tanulmány a szakmai pedagógus képzés hazai változását kronologikus, jogszabályi és gyakorlati aspektusból vizsgálja, kiemelten az egészségügyi szakoktatás aktuális humánerőforrás fejlesztését.

2. Az oktatásfejlesztés harmonizálásának nehézségei

A magyar oktatáspolitikában jelentős változás következett be 2010-2013 között. Megjelentek azok a törvények, amelyek a köznevelés, a szakképzés, a felsőoktatás és a felnőttképzés irányításának és finanszírozásának az átszervezését elindították.⁶ Különösen nagy jelentősége van ebben a folyamatban a szakképzés megújításának, mivel a magyar gazdaságban egyidőben jelentkező magas munkanélküliség és munkaerőhiány csak ilyen módon javítható. Az eddigi tapasztalatok alapján megfogalmazódott az a vélemény, hogy a képzés minősége és a munkaerőpiac igényeihez való igazodása nem megfelelő, így ennek javítása nemzeti stratégiai kérdés [1/2014. (I. 3.) OGY határozat]. Az oktatás átalakítását szolgáló törvények és az azóta megjelent módosításaik, végrehajtási utasításaik mára az oktatási rendszer teljes átrendeződését eredményezték, amelyben új elemként megjelent a duális képzési forma bevezetése is. A 2015. évi CXXXI. törvény 38. §. (1) hatályba lépésével több pontban módosította a 2011. CCIV. a Nemzeti Felsőoktatásról szóló törvényt, amelynek a 108.§ (1b) bekezdése definiálja a duális képzést, egyben kijelöli, hogy műszaki, informatika, agrár, természettudomány valamint a gazdaságtudomány területére sorolt képzéseknél alapszakon, a szociális területén pedig mesterszakon is lehet ilyen képzési formát akkreditáltatni, és a gyakorlati képzés szervezeti kereteit a Duális Képzési Tanács útmutatói adják. A duális képzési forma nemcsak lehetőség, hanem előírás is vált azokban a felsőoktatási intézményekben, amelyek az alkalmazott tudományok egyetemeként alakultak át. A 2011. CCIV. évi felsőoktatásról szóló,

⁶ CLXXXVII. törvény a szakképzésről, a CXC. törvény a nemzeti köznevelésről, a CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról, majd 2013-ban a LXXVII. törvény a felnőttképzésről.

többször módosított törvény 9.§. (3a) bekezdésében az áll, hogy legalább két szakon duális képzést kell folytatnia.

A duális képzési formának a szakoktatásban, a szakképzésben a messzi múltba nyúlnak a gyökerei, de a jelenlegi oktatásfejlesztési időszakban két ösztönző erő emelte be a felsőoktatásba. Egyrészt a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara stratégiai koncepciója és a kamara kiemelt érdekérvényesítő ereje, másrészt a hazánkban meghonosodó német gépgyártás/autóipar szervezeti és szakképzési kultúrája. Ebből adódik, hogy a duális képzés elsősorban a gépgyártásban hozott eddig sikereket, de úgy véljük, hogy további korszerűsítésre, az együttműködések finomítására lenne szükség. Az oktatás korszerűsítésének ezen a területén oktatásfejlesztéssel változtatni szükséges.

Az eddigi tapasztalatok és igények, véleményem szerint, az alábbi fő fejlesztendő területeket jelölik ki,

- A szakképzési funkciók és a képzési szerkezet elhelyezése az oktatási és felnőttképzési struktúrában, amely módosíthatja a jelenlegi oktatási és szakmastruktúrát,
- A szakoktatás-szakképzés (felnőttképzés) kimeneti követelményrendszerében azonos minőségi kritériumok kellene, amelyek csak megfelelő színvonalú, egyeztetett képzésekkel érhetőek el, és egyúttal nemzetközi relevanciával rendelkeznek,
- A bolognai rendszerű kétszintű felsőoktatási képzést be kell vezetni, illetve ki kell terjeszteni a szakoktatás valamennyi ágazatában, ezzel lehet teljesíteni a CLXXXVII. törvény 30.§ (4) és (5) bekezdésben előírt követelményt, hogy a szakoktatásban dolgozó szakoktatók pedagógus végzettséggel rendelkezzenek,
- A jelenlegi felsőoktatásban azonban csak részben léteznek ilyen képzések, ebből következik, hogy a szakoktató- és a szakmai tanárképzést ki kell terjeszteni szakoktatás minden területére, azaz a szolgáltatási és az egészségügyi szektorra is.

Ebben a tanulmányban nincs mód valamennyi terület részletes elemzésére, csupán a legsürgetőbb feladatokra van mód reflektálni.

A korszerű szakképzés eredményes megvalósításhoz hiányoznak azok a szakpedagógusok (tanárok és szakoktatók), akik részben a pedagógus társadalomban megjelenő generációváltás, nagyrészt a szakmai követelmények változása miatt pótlásra, képzésre várnak. A sommás kijelentés alátámasztására az Észak-alföldi régió adatait láthatjuk a következő táblázatban:

1. táblázat: Szakgimnáziumi pedagógusok végzettség szerinti megoszlása megyénként (%)

Table 1: Distribution of vocational secondary school teachers by qualification per county (%)

év	terület / régió	Középis- kolai tanár	Ált. iskolai tanár	Szak- oktató	Szakmai nem pedagógus	Egyéb végzettségű
2016	Országos adatok	78,07	3,08	3,58	2,30	11,29
2013	Szabolcs- Szatmár- Bereg	73,84	5,76	1,89	6,61	11,90
2016	Szabolcs- Szatmár- Bereg	78,57	3,38	5,69	1,06	11,90
2013	Hajdú- Bihar	74,43	4,74	1,58	2,47	16,78
2016	Hajdú- Bihar	78,08	3,70	0,85	2,85	14,52
2013	Jász- Nagykun- Szolnok	75,72	6,07	2,08	2,40	13,74
2016	Jász- Nagykun- Szolnok	78,08	3,70	0,85	2,85	14,52

Saját szerkesztés. Forrás: A közoktatás indikátorrendszere 2017(Szerk Varga J.)

Az adatsorok elemzése kapcsán rögtön feltűnik, hogy nincsenek megjelölve a szakmai tanárok, továbbá a szakmai nem pedagógus végzettségből nem következik, hogy esetleg mérnök, orvos, közgazdász végzettségűek-e. Másrészt az egyéb végzettségűek aránya a tantestületekben 11-17% között változik, feltehetően ők középfokú végzettségűek, de előfordulhat, hogy szakmunkás bizonyítvánnyal vesznek részt az oktatásban. Az sem derül ki a statisztikából, hogy milyen végzettségűek a szakoktatók, van-e pedagógiai végzettségük vagy kamarai mestervizsgával rendelkeznek-e, de az igen, hogy részvételi arányuk általában igen alacsony, és az észak-alföldi régióban ez is változó. A változások a szakoktatók és a szakmai nem pedagógusok esetében olyan mértékűek, hogy

célszerűnek látszott a 2013-as év adataival összevetni. A kiválasztott két évhez ugyanis jelentős átszervezések kapcsolódtak. Egyrészt a 150/2012 (VII.6.) kormányrendelettel hatályba lépett az új Országos Képzési jegyzék, amely a következő tanévre átrendezte az oktatható szakmák struktúráját, tartalmát, másrészt a 2015. évi LXVI. törvény létrehozta az új iskolaformákat, a szakközépiskolákat és szakgimnáziumokat, amelyek 2016-ban kezdték meg működésüket. Itt csak az iskolai oktatásban szükséges fenti humán erő szerepel, emellett nem tudjuk, hogy a munkahelyeken letöltött gyakorlatokon kik, milyen felkészültségűek oktatják a tanulókat.

Még rosszabb az arány a szakközépiskolákban, ahol a középfokú és egyéb végzettségűek aránya eléri az egyharmadot, sőt amennyiben a szakoktatóknak nincs felsőfokú végzettsége, közelíti az oktatók 40-50%-át. Emellett joggal feltételezhető, hogy az egyéb végzettségűeknek még középfokú iskolai végzettsége sincs. Így itt valóban az idősebb szakmunkások irányítják a felkészítést, és az is valószínű, hogy nem a legújabb, modern technológiai tudást igénylő szakmák esetében. Közismert, hogy a szakképzés új intézményeinek a fenntartói 2016-ban jelentősen változtak, és itt nem csupán a minisztériumokra gondolhatunk, hanem az egyházi és magániskolák számának a növekedésére is, ahol az oktatói felkészültségnek a megoszlás hasonlóan alakult.

A fenti adatok alátámasztják a szakoktatásban szükséges oktatók hiányát, képzésüknek a jelentőségét. A magyar pedagógia történetben volt már hasonló probléma, és erre hazai tanárképzés egyik alapítója, Kármán Mór már 1911-ben leírta, hogy „a nemzeti munkásságunk egyetlen köre sem lehet el korunkban a tudományos alapú megvilágítás és irányítás nélkül, minden téren már a szaktanárok képzésének, valamint a szakszerű tudományosság ápolásának érdeke ráutal a főiskolai oktatásnak, az egyetemi tanítás rendjének az ily irányú felhasználására.” (Faludi, 1969: 241–251.) Ma legfeljebb a megállapítás stílusa változik, de a mondanivalója továbbra is aktuális. Napjainkban azonban kiegészül azzal a kérdéssel, hogy mit és hogyan tanítsunk abban a változó tanítási-tanulási folyamatban, amelyet az info-kommunikációs forradalomban megélünk.

A következő táblázat adatai alátámasztják a szakoktatásban szükséges oktatók hiányát, képzésüknek a jelentőségét. A magyar pedagógia történetben volt már hasonló probléma, és erre hazai tanárképzés egyik alapítója, Kármán Mór már 1911-ben leírta, hogy „a nemzeti munkásságunk egyetlen köre sem lehet el korunkban a tudományos alapú megvilágítás és irányítás nélkül, minden téren már a szaktanárok képzésének, valamint a szakszerű tudományosság ápolásának érdeke ráutal a főiskolai oktatásnak, az egyetemi tanítás rendjének az ily irányú felhasználására.” (Faludi, 1969: 241–251.) Ma legfeljebb a megállapítás stílusa változik, de a mondanivalója továbbra is aktuális. Napjainkban azonban kiegészül azzal a kérdéssel, hogy mit és hogyan tanítsunk abban a változó tanítási-tanulási folyamatban, amelyet az info-kommunikációs forradalomban megélünk.

2. táblázat: Szakközépiskolai pedagógusok végzettség szerinti megoszlása megyénként (%)

Table 2: Distribution of vocational school teachers by qualification per county (%)

Szakközépiskolai pedagógusok		Középiskolai tanár	Általános iskolai tanár	Szakoktató	Szakmai, nem pedagógus végzettségű	Közép-fokú végzettségű	Egyéb végzettségű
2016	Országos	38,40	9,30	14,48	4,34	6,10	27,37
2016	Szabolcs-Szatmár-Bereg	33,03	15,69	16,14	6,49	5,13	23,53
2016	Hajdú-Bihar	37,68	14,69	12,56	3,55	3,08	28,44
2016	Jász-Nagykun-Szolnok	33,03	15,69	16,14	6,49	5,13	23,53

Saját szerkesztés. Forrás: (Szerk: Varga J.) A közoktatás indikátorrendszere 2017

3. A szakmai tanárképzés jellemzői

A tanárképzés megújításának tervét köszöntve Csapó Benő (2007) azt emelte ki, hogy „Igen nagy jelentőségű fejlemény az, hogy tanári diplomát csak mesterszinten lehet szerezni, azaz már a felsőoktatáson belül is végbemegy egyfajta válogatás, és csak a legfelkészültebb hallgatók léphetnek a tanárrá válás útjára. Külön szerencse számunkra, hogy ez a váltás egy olyan időszakban megy végbe, amikor Magyarország jelentős európai támogatásokat vehet igénybe felsőoktatása fejlesztésére.” Ezt az optimizmust ekkor az indokolta, hogy Magyarország az Európai Unió tagja lett, illetve, hogy új oktatási törvény jelent meg – 2005. évi CXXXIX. törvény –, amely elindította hazánkban a bolognai rendszerű felsőoktatást, lehetővé téve, hogy az Egységes Európai Felsőoktatási Tér teljes jogú tagjai legyünk. A felsőoktatási szakképzés rendszerében azonban nem sikerült igazi áttörést elérni.

Az előkészítés szakaszában, 2005 augusztusában jelent meg az akkor működő főiskolai szakok listája magyarul és angolul (<http://www.nefmi.gov.hu/felsooktatasi/dokumentumok/magyar-felsooktatasi-090803-1>). Ebben például létezett az egészségtanár (teacher of health promotion), amit a testkulturális, azaz a sport képzési területhez soroltak, valamint az egészségügyi szakoktató (vocational instructor of health care). Ezt aztán az új törvényhez kapcsolódó decemberben megjelenő 289/2005. (XII. 22.) Korm. rendelet annyiban

módosította, hogy az egészségügyi alapszakot végzők számára megalapították az egészségügyi tanár szakot, a testnevelés és sport képzési területen pedig működhetett az egészségfejlesztő tanár szak, de az alapszakok közül kimaradt az egészségügyi szakoktató. Így fordulhatott elő, hogy a 2005-ben még elindított képzésnek már nem volt folytatása, sőt az egészségügyi tanár szak is csak egy ciklust élt meg. Sajnálatos módon az oktatás teljes átalakítását eredményező 2011-es törvények ezen az állapoton nem változtattak, de még lehetett reménykedni a további kutatások, fejlesztések eredményességében.

A szakmai tanárképzés elindítása azonban korántsem volt zökkenőmentes, és még éveket váratott magára. Az ide vonatkozó kutatások és fejlesztések elsősorban az uniós támogatású TÁMOP-4.1.2/B pályázatok támogatásával folytak, így a képzési és kimeneti követelmények kidolgozása, az indítási akkreditációk időben kitolódtak 2015-ig (Berki, 2015), és hozzátehetjük, még nem fejeződtek be. Az szakmai tanárképzési rendszer kialakításának feltételei nem voltak teljesen tisztázottak. Az új Országos Képzési Jegyzéket (OKJ) egy évvel az oktatási törvények után fogadta el a törvényhozás [150/2012. (VII.6.) Korm. rendelet], és újabb egy évvel később vezették be, ami nemcsak a felnőttképzést, hanem a szakképzés teljes vertikumát is átrendezte. Több jelentős módosítást tartalmazott, például változott a szakmák száma, besorolása, stb., de a szakmacsoportok száma, szerkezete megmaradt, és továbbra is indulhatott ugyanaz a képzés iskolarendszerű és felnőttképzési formában. Az oktatásra jogosult pedagógusok szakjainak az előkészítése ekkor még nem záródott le, de az egyre növekvő aszinkronitás nemcsak ebből eredt. Az indítható szakmai tanár szakok struktúrája lényegében nem változott, maradt az agrár, a közgazdász/üzleti és a műszaki szakterületre, majd az osztott és osztatlan képzés kidolgozása során kiegészült az egészségügyi, a pedagógia és a művészeti tanár szakokkal. A szakoktató szakok esetében még ennyi sem történt, hiszen nem fogadta el a vezetés az iskolai szakoktató BA szaknak a tanárszakokhoz és az OKJ rendszeréhez egyaránt igazodó tervezetét, valamint a pedagógus képzési területre történő átsorolását. Az iskolai szakoktató szak létesítésére a Debreceni Egyetem által felterjesztett anyagot a minisztérium nem bocsátotta akkreditációra, és 2016-ban mint a felterjesztés előkészítője én is megkaptam az akkori államtitkár, Palkovics László levelét, amiben ez állt: „A képesítési jegyzék 2015-ben történő átalakítása után – utalás a 139/2015.(VI.9.) Korm. rendeletre LM – ugyanis úgy véltük, szükséges kellő időt biztosítani arra, hogy látható legyen, 2017-re mely szakok tudnak elindulni, az új jegyzék szerint, és hol maradt hiányos a képzési szerkezet.” A változás azonban ekkor is elmaradt, noha több felsőoktatási intézmény, szakmai szervezet támogatta a koncepciót. Maradtak tehát a korábbi szakoktató képzések az ágazatoknál, a különböző minisztériumoknál. Így a szakoktató szakot választók – bár törvény írja elő a pedagógiai végzettséget – nem szerezhettek pedagógus besorolást, minősítést, így több OKJ-s szakképzési területre nincs lehetőség se szakmai elméleti

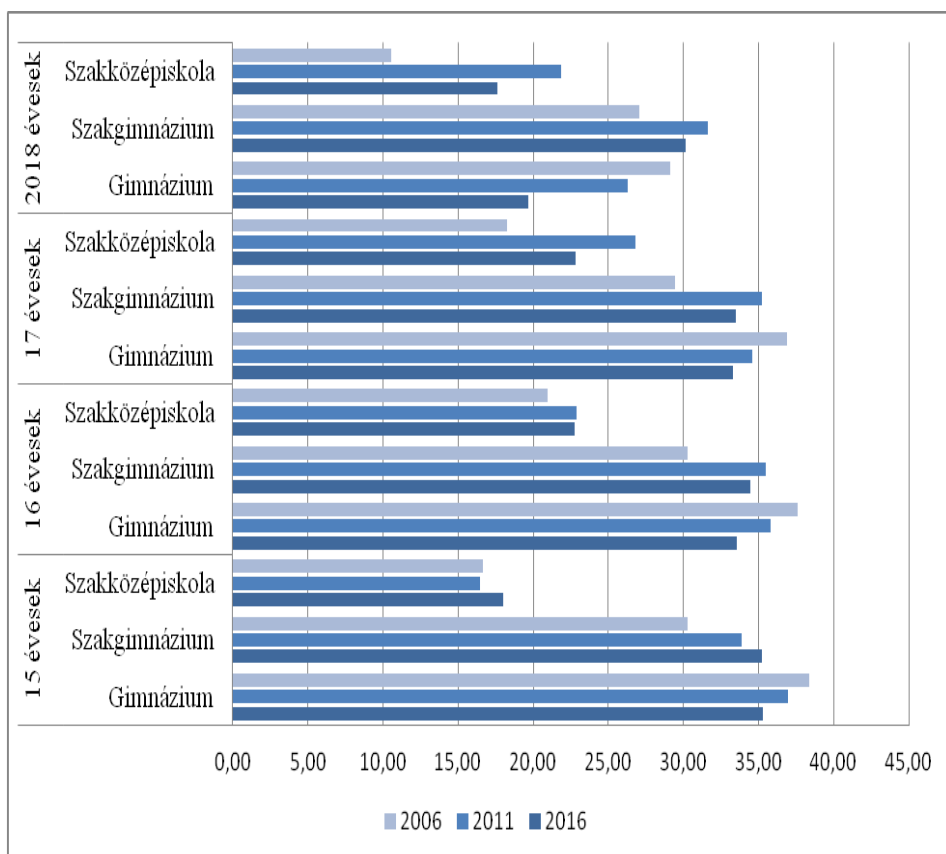
tárgyakat oktató tanár, se a gyakorlati képzést megtervezni, levezetni képes szakoktató képzésére.

Egy érintett kolléga 2014-ben közreadott véleménye rávilágít a legjellemzőbb helyzetre (<http://hivatlanul.com/szakoktatasrol/>): „egészségügyi szakképzésben dolgozom elméleti szakoktatóként... Alkalmazásunkkor a szakképzési törvény a szakágnak megfelelő felsőfokú végzettséget írta elő, ezzel pedagógus munkakörben alkalmazhatók voltunk.... mostani állás szerint pedagógus végzettség megszerzését kell elkezdenünk 2018-ig, ezt követően, ha van más, aki a feltételeknek megfelel, a továbbiakban nem alkalmazhatnak minket. De az egészségügyi szakoktatók képzése 2006-ban, egészségügyi szaktanárképzés 2007-es kezdés után 2010-ben szűnt meg, (a képzés 1-2 évfolyamot élt meg). Jelenleg Magyarországon nincs a szakágnak megfelelő szakoktatói képzés. Utánanéztem, még egy szolgáltatási szakágazat van, amelyiknek most nincs szaktanár képzése....A törvényalkotók igazán rendesek, bármilyen szakos tanári diploma megfelelő.”

A 2015. évi LXVI. törvény szerint kétféle középszintű iskolatípusban és felnőttképzésben történik a szakoktatás, más-más minisztériumi irányításával, ami az elmúlt évben ismét változott (Innovációs és Technológiai Minisztériumhoz került), de a szaktanárok képzése maradt az Emberi Erőforrások Minisztériumának kompetenciájában. A szakoktatásban dolgozók szakmai-pedagógiai ellátottságának javítása és a szakoktatóknál a BA szint bevezetése jelentős előnyökkel járhatott volna. Ezt a hiátust igyekezett a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara a saját stratégiai elképzelésének érvényesítésére felhasználni, és a szakképzés tartalmi és intézményi átalakításában meghatározó szerepet betölteni. Az MKIK saját koncepcióját rögzítő 2005-2013 stratégia nagymértékben befolyásolni tudta a törvényhozást, sőt ezt folytatta volna a Javaslat az MKIK stratégiájára a felnőttképzés területén 2010 – 2020 előterjesztés is, ami azonban ma már nincs az MKIK honlapján. Ennek okát feltehetően a megváltozott helyzetértékelés adja, létezéséről, főbb pontjairól azonban olvashatunk a megyei szervezetek válaszaiban, illetve más portálokon. (https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_szakkepzes_es_gazdasag/tananyag/JEGYZET-32-Irodalomjegyzek.html)

A következő ábrán jól látható hogy jelentősen megnőtt a szakképzést választó diákok aránya. A szakképzésben növekvő létszám jelentőségét nemcsak a gazdaság kereslete, hanem több tényező is magyarázza. Közülük talán a legismertebb, hogy milyen a beiskolázottak között a jövedelmi, a társadalmi háttér szerinti megoszlás. Nem szükséges hosszú távú adatsorokat vizsgálni, mert sokkal jelentősebb és sürgetőbb annak felismerése, hogy az elmúlt évtizedben tovább nőtt az amúgy is rendkívül magas hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetűek aránya ebben az oktatási szegmensben: 2008-ban a halmozottan hátrányos helyzetűek aránya 85,05 % volt, 2016-ban 87,22%. (Közoktatási indikátorrendszer, 2017).

1. diagram: A középiskolás korúak aránya korévenként
Diagram 1: Percentage of secondary school students age



Saját szerkesztés. Forrás: A közoktatás indikátorrendszere 2017(Szerk Varga J.)

Eszerint 2016-ban a szakoktatásban részt vevő gyermekeink közel 90 %-ának a taníttatása komoly erőfeszítést jelent a családjuknak, miközben a társadalmi mobilitásuk érdekében másirányú továbbtanulást nehezen engedhetnek meg. Másrészt a szakember utánpótlás a mai gazdaság egyik legégetőbb feladata, ezáltal a szakképzés, ami egyben társadalmi felelősségvállalásra ösztönöz, startégiai feladattá emeli a szakképzés minden szintjének a korszerűsítését. Beletartozik, hogy minőségi oktatással emelje ki és segítse a vezetili tanulókat, a munkaerőpiachoz igazodó, az önképzéshez szükséges kompetenciákkal bocsássa útjára a szakembereket. Ehhez a feladathoz a szakképzési intézményekben a szakmát oktató pedagógusok létszáma, iskolai végzettsége nem igazodott kellően.

5. Az egészségügyi szakmai tanárképzés eddigi tapasztalatai

A 2018-as választások után, vagy az egyre nyilvánvalóbbá váló szakemberhiány felismerésének köszönhetően jelentős szemléletváltás következett be a szakképzést irányítók kommunikációjában. Az új Innovációs és Technológiai Miniszter, Palkovics László a szakképzés felügyeletét is átvette, és szintén régi szakembernek számít a szakképzésért és felnőttképzésért felelős helyettes államtitkár, Pölöskei Gáborné is. Az eltelt időszak még csak a tervek ismertetésére és néhány intézkedésre volt elégséges, így felvázolták, hogyan képzelik el a szaktanári pálya népszerűsítését.

(https://www.nive.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=978).

Ebben nincs semmi új, hiszen a terv lényege, hogy egy képzési ciklusban meghatározott kreditarányban tanulnak szakmát és pedagógiát, „így a tanulmányai végén a hallgató egyszerre vehetné át a mérnöki és a mérnöktanári diplomáját”. Nincs szó más szakmai tanárokról! Bizakodóak az új iskolatípusok eredményességében, de inkább a jövőt tervezik és nem a jelen hiányosságaira koncentrálnak, ami egy új szervezet vezetőitől természetesnek is tekinthető.

Meglepőbb az MKIK elnökének, Parragh Lászlónak a változó szemléletmódja, aki a Szakmák Európa bajnoksága, az EuroSkills rendezvénye után olyan nyilatkozattal lepte meg a közvéleményt, amely egy változó kamarai stratégia kialakítását sugallja.

(https://www.nive.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=978)

Érdeklétté tenné a gyakorlati oktatókat, hogy az oktatásban maradjanak, bár épp a kamara akadályozta meg a pedagógusi életpályába való belépésüket. A verseny jó alkalom volt arra, hogy kijelentse „a tananyagok tartalmát a mai kor elvárásaihoz kell igazítani, mert hihetetlen sebességgel jönnek olyan szakmák, amelyek pár évvel ezelőtt még nem léteztek.”

A Magyar Pedagógiai Társaság nevében a Kiss Árpád Emlékkonferencián már 2017-ben kijelentette Révész György „A közoktatási szakképzés és a gazdaság kapcsolatát teljesen más alapokra kell helyezni.” (<http://pedagogiai-tarsasag.hu/szakkepzes-megujitasa-es-eletut-tamogato-palyaorientacio/>)

A legnagyobb várakozással az egészségügyi reformok híreire vártunk, hiszen mind az EMMI új minisztere, mind az elmúlt félévben egymást váltó két államtitkára nagyszabású reformokat jelentett be a nemzeti egészségprogramokról. A tartalmukról egyelőre keveset tudunk, néhány intézkedést be is jelentettek, és csak remélhetjük, hogy a szakképzés megújításáról is lesz előterjesztés.

(http://medicalonline.hu/eu_gazdasag/cikk/egeszsegugyi_temaju_eloterjesztesek_a_kormany_elott)

Az egészségügyi szakmai tanárképzés a Debreceni Egyetem Egészségügy Karán osztott formában, mester szakként 2016-ban elindult. A felvétel alapkritériuma, legyen szakmai felsőfokú alapképzettsége a jelentkezőnek. Amennyiben egyetemi diplomával, MSc-vel, doktori fokozattal rendelkezik, úgy

számára a képzés időtartama két félév, a BA fokozattal (ápoló vagy dietetikus, gyógytornász, mentőtiszt, szülésznő, védőnő, népegészségügyi ellenőr, egészségügyi szakoktatói szakképzettséggel) felvételizőknek pedig négy félév a tanulmányi idő. Megjegyzendő, hogy az intézmény él a validáció törvényes lehetőségével, és a feltételekkel bizonyítottan rendelkezők esetében a tanulmányi időt csökkenthetik a munkatapasztalat alapján szerzett (tacit) tudás megmérettetését vállaló hallgatók. A képzés céljai között szerepel, hogy iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli szak- és felnőttképzésben folyó elméleti és elméletigényes szaktárgyak oktatására, az ehhez kapcsolódó pedagógiai munka ellátásra alkalmas tanárokat készítsen fel. Az északalföldi régió mindhárom megyéjében van egészségügyi szakközépiskola, illetve szakgimnázium, amelyek gyakorlóiskolaként segítik a felkészítést.

A hallgatókkal rendszeresen készíték interjúkat, kérdőíves felméréseket, és az első kérdéskörben a személyes attitűdjükre, motivációjukra kapok választ, a másodikban a munkájukat érintő kérdések szerepelnek, másrészt véleményt formálhatnak a képzési rendszerről, gyakorlatról. Ez évente 40-50 új kérdőívet, és 10-15 interjút jelent az egészségügyi szakmai tanár szakosok esetében, amelynek anyagát most nem kívánom elemezni, csupán 55 kérdőív alapján néhány általuk jelzett, és a saját kutatásom alapján lényeges problémakörre utalnék.

A megállapításaim a következők:

1. Arra a kérdésre, hogy mit gondolnak, hogyan illeszkedik az iskolai szakképzettség és a felnőttképzés során szerzett OKJ képzés egymáshoz, válaszukból feltárult, hogy különösen az ápoló képzésben milyen nagymértékű szakmai hierarchia, elismerési különbségek vannak.

Nem csodálható ez, hiszen az OKJ jegyzékben 66 egészségügyi képzés szerepel (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1200150.KOR>), ebből 37 kizárólag iskolarendszeren kívüli szakképzésben szerezhető meg, és itt is lehet felnőttképzési és munkahelyi képzéseket is találni. A következő zavaró tényezőnek a jelenlegi szakképzési centrumokhoz tartozást említik azok a hallgatók, akik egészségügyi szakközép – jelenlegi nevén szakgimnáziumból – jöttek. Valójában az iskolai gyakorlati képzésük lehetőségei szűkülnek.

2. A felsőfokú (54, 55-ös) OKJ-s képzések érettségi után szerezhetőek meg, és ezt már szívesebben minősítenék felsőoktatási szakképzési szaknak, amely nemcsak rangban jelent többet, hanem a későbbi továbbképzésekben is jobban hasznosítható, beépíthető lenne.

3. A tanár szakos hallgatók elsősorban a munkahelyi érvényesülésük, a munkakörük megtartása érdekében vállalták a tanulást, de a magasabb fizetési kategória elérése is szerepelt a válaszok között. A munkahelyüket érintő kérdésekre a válaszadók 60-60%-ban jelölték meg, hogy biztos a munkahelye, és jó kollegiális környezetben dolgozik. Azt már csak a hallgatók 38%-a írta, hogy van előrelépési lehetősége, és ugyanennyien gondolják, hogy figyelembe veszik a kezdeményezéseit, ami az erősen hierarchikus egészségügyi rendszerben hihető,

sőt viszonylag elfogadhatónak mondható. Még kevesebben, 20%-uk gondolja úgy, hogy jelenlegi munkakörében használni tudja az ismereteit, képességeit, ami szintén motiválhatta a továbblépésre. Vezetői funkciót senki nem tölt be, de a főnökével elégedettek aránya megegyezik a jó közösséget és a biztos munkahelyet megjelölőkével.

4. A következő kérdéscsoport a jelenlegi oktatásról alkotott véleményükre fókuszált. Arra a kérdésre, hogy a tapasztalataik szerint a képzések megfelelnek-e a munkaerőpiaci keresletnek, senki nem válaszolta azt, hogy nagymértékben. A csak valamilyen- (43%) és a kismértékben (49%) minősítést adták. Volt, aki mindkét minősítést bejelölte, feltételezhetően differenciálta az egyes képzéseket. A témában feltett öt kérdésre kapott válaszok hasonlóak, a legmagasabb arányú a kismértékben minősítés arról, hogy aktívan bevonja-e az iskola a tanulókat a tanulási folyamatba, kínál-e iskolán kívüli vonzó szakmai programokat, de a leg súlyosabbnak azt a véleményt tarthatjuk, hogy a válaszadók 89%-a szerint az iskola csak kismértékben készíti fel a fiatalokat az életre. Ebből adódott az a kérdéskör, hogy mit tartanak a tanárjelöltek az ifjúság legégetőbb, leg súlyosabb problémáinak. Kiderült, hogy a munkanélküliséget, a kilátástalan jövőt, a családalapítás feltételeinek a hiányát, a szegénységet, az elvándorlást, stb.

5. Arra is kíváncsi voltam, hogy az ifjúságnál megjelölt problémákat a saját életükben, munkájuk során tapasztalják-e. Ezen kívül érdekelt, hogy megvannak-e azok a személyiségjegyek, amelyek a tanári munkához szükséges empátiához és toleranciához szükségesek. A válaszadók a családot életük legfontosabb értékének jelölték meg, ezt követte az önmegvalósítás igénye, ami zömmel a női válaszadók esetében jelzi, hogy az életpálya szakaszaiban ez az élethosszig tartó tanulás jelentőségét növeli. Az elvándorlás, mint lehetőség csak egy megkérdezettnél szerepelt, de harmaduknak van külföldön dolgozó családtagja, rokona. A megkérdezettek nem tanultak külföldön, turistaként viszont háromnegyedük üdült, kirándult. Ennél többet általában nem is terveznek, de tervezik a rokonlátogatást, a vásárlást is úticélként. Talán nem túlzás ebből arra következtetni, hogy legtöbben csak passzív nyelvtudással rendelkeznek.

6. Az egészségügyi tanárjelöltek körében külön jelentősége van annak, hogy a környezetében a másságot hogyan viseli el valaki. Az előítéletek hasonlóan nyilvánultak meg, mint a korábban vizsgált más pedagógus rétegeknél, bár az arányok szerint kicsit kiegyensúlyozottabb és magasabb a toleranciás szintjük. A válaszok azt igazolják, hogy szomszédnak vagy barátnek leginkább a fogyatékkal élőket (26-28%), hasonló arányban a homoszexuálisokat (25-26%) fogadnák el. A rangsorban közel azonos elbírálásban következnek a roma származásúak és a régebben drogfüggők (22-24%), és végül az AIDS-szel fertőzötteket (21-22%) tudják elképzelni szomszédnak vagy barátnek, de tíz százalék körüli azoknak az aránya, akik egyáltalán nem tudják elképzelni sem a baráti, sem a szomszédi viszonyt a romákkal, a régebben drogfüggőkkel és az AIDS-szel fertőzöttekkel.

A tanulmány konklúziója az, hogy a szakmai pedagógus képzés napjaink legsürgetőbb oktatásfejlesztési és társadalmi feladatai közé tartozik. Jelenleg több gazdája van, és ez veszélyes lemaradást, zsákutcas eltévelyedéseket okozhat. Jó lenne a nemzetközi tendenciákat figyelembe venni, a jó példákból okulni, és az UNEVOC = International for Technical and Vocational Education and Training, közismert rövidítéssel a TVET konferenciáin részt venni, elsősegítve ezzel a munka világában a tanítást és a tanulást.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Csapó Benő (2007): A tanári tudás szerepe az oktatási rendszer fejlesztésében, Új Pedagógiai Szemle 57. évf. 3-4. sz. pp. 11-23
- Berki Éva (2015): Képzés-fejlesztés a szakmai tanárképzésben, Opus és Educatio 2. évf. 3. sz. pp.78-87
- Faludi Szilárd (szerk., bevezetést és jegyzeteket írt) (1969): Kármán Mór válogatott pedagógiai művei. Tankönyvkiadó, Budapest
- Hankiss Elemér (2001): A tanári pálya foglalkozási ártalmairól, In: A tanári pálya (szerk: Papp János), Debreceni Egyetem, pp. 249-257.
- Harcza István – Kulcsár Rózsa (1986) Társadalmi mobilitás és presztízs KSH, Budapest
- Javaslat az MKIK stratégiájára a felnőttképzés területén 2010 – 2020, <https://www.mkik.hu/hu/magyar-kereskedelmi-es-iparkamara/szakkepzessel-kapcsolatos-dokumentumok-2024>, letöltés: 2018.09.03.
- Keller Márkus (2010): A tanárok helye, A középiskolai tanárok professzionalizációja a 19. század második felében magyar–porosz összehasonlításban. L'Harmattan, Budapest
- Láczay Magdolna (2018): A szervezeti változások és a szervezeti kultúra kapcsolata egy halmozottan hátrányos térség pedagógusainak attitűd vizsgálata alapján, Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: VIKÉK 10. évf. 1. sz. pp. 149-159.
- Nagy Mária (2001): A tanári pálya választása In: A tanári pálya (szerk: Papp János), Debreceni Egyetem, pp. 103-121.
- Varga Júlia (szerk.) (2018): A közoktatás indikátorrendszere 2017. MTA Közgazdasági és Regionális Tudomány Kutatóközpont Közgazdaságtudomány Intézet, Budapest

A MÉRNÖKKÉPZÉS EVOLÚCIÓJA A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM MÉRNÖKI KARÁN

THE EVOLUTION OF ENGINEERING EDUCATION IN THE FACULTY OF ENGINEERING, UNIVERSITY OF SZEGED

SZABÓ FERENC

adjunktus/assistant professor

SZTE Mérnöki Kar/ University of Szeged Faculty of Engineering

Szeged

szabof55@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of the Hungarian higher education strategy have a significant impact on the long-term development of the University of Szeged including the Faculty of Engineering. The general opinion of the senior staff of the faculty is that this situation is primarily an opportunity for the university and for the faculty, too. The strategy can give a new momentum to further developments in both education and scientific research. This opportunity will stabilize and even enhance the strengths, significantly reducing the weaknesses and the long-term risks of the operations. In my paper I investigated what laws and regulations framed the evolution of the engineering education. In order to successfully implement the national education strategy in Szeged, this evolution should be taken into consideration in the development of the education and the training portfolio. The most important question is what success factors affect the long-term outcome of the strategy of the university and the faculty.

1. Bevezetés

A stratégiai tervezést korunkban felváltotta a stratégiai menedzsment, mert a viharos gyorsasággal változó környezet a stratégia folyamatos alakítását kényszeríti ki. A változás nem csak a versenyszférában tapasztalható, a különbség az, hogy a közsférában még nem mindenütt tudatosult ennek a jövőt befolyásoló, mindent elsöprő ereje. A fejlődés lassú, de azért vannak előremutató jelek, az uniós és nemzeti stratégiák tovagyrűzése egyetemi és kari stratégiák létrejöttét inspirálja. Ezek létrehozását ösztönzik továbbá a külső pályázati források megszerzéséhez előírt feltételek, valamint az intézményfejlesztési tervekben és az intézményi minőségbiztosítási kezdeményezésekben foglalt célok. (Ezek mindegyike közvetlenül vagy közvetve stratégiai cél.)

A magyar felsőoktatásban a nemzeti szintű fejlesztési terveket a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című stratégia határozta meg, melyet a Kormány 2014. december 22-én fogadott el. (EMMI, 2014) Ezt később

aktualizálták: a felülvizsgált „Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016” a 2014-2016. közötti változásokat és végrehajtott beavatkozásokat figyelembe véve rögzíti az aktuális helyzetet és az abból fakadó pontosított célkitűzéseket és beavatkozásokat. (EMMI, 2016) Kormányrendeletek is születtek a stratégia és a hozzá kapcsolódó cselekvési terv végrehajtásáról /1785/2016. (XII. 16.) Korm. határozat a „Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016” elfogadásáról, 1359/2017. (VI. 12.) Korm. határozat a „Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016” 2016-2020 évekre vonatkozó cselekvési tervéről/.

A szervezeti stratégia a szervezet hosszú távú céljainak és a célok eléréséhez szükséges eszközöknek a meghatározása. Egy olyan előre megtervezett cselekvési program, amelynek végrehajtása esetén a szervezet túlélése és sikeres működése, a kitűzött szervezet célok elérése lehetséges. A stratégiában megfogalmazott célok és feladatok a szervezet és a tevékenység jellegéről függően rendkívül szerteágazók lehetnek. A piaci részesedés növelése nem csak az üzleti szervezetek esetében kézenfekvő stratégia, a felsőoktatás esetében is kiemelkedő fontosságú. A felsőoktatásban a piaci részesedés legfontosabb mérőszáma a hallgatói létszám. Növelésének a képzési portfólió bővítése, fejlesztése lehet az egyik eszköze.

2. A kutatás célja, módszerek és eszközök, hipotézisek

A kutatás során – a klasszikus SWOT analízis keretrendszerét alkalmazva – arra kerestem a választ, hogy a SZTE Mérnöki Kar vezető munkatársai hogyan értékelik a kar eddigi teljesítményét, a belső, szervezeti jellemzők (erősségek és gyengeségek) és a külső feltételek (lehetőségek és veszélyek) alakulását az elmúlt évtizedekben és napjainkban, valamint hogyan gondolkodnak a jövőt illetően. Tanulmányomban a közeljövőben kínálkozó stratégiai lehetőségeket, elsősorban a képzési portfólió lehetséges bővítésre vonatkozó elképzeléseket, javaslatokat foglaltam össze.

Kutatási eredményeim dokumentum-elemzésen és mélyinterjúkon alapulnak. A dokumentumelemzés során áttekintettem a vonatkozó jogszabályokat, kormányzati stratégiai terveket, a SZTE Mérnöki Kar történeti dokumentumait és statisztikai adatait. Emellett öt vezető munkatárssal (dékán, dékánhelyettes, intézetvezető) készítettem mélyinterjút.

A kutatás kiindulópontja, hogy a műszaki-mérnöki tudományterület és ezzel együtt annak oktatása is szerves részét képezi a társadalmi-gazdasági folyamatoknak, azokat a maga szintjén pontosan leképezi. Ez egy folyamatos organikus fejlődés (evolúció), melynek vizsgálata fontos a sikeres stratégia kialakítása során. A a képzésfejlesztési döntéseket nem csak a pillanatnyi munkaerőpiaci piaci helyzetre és igényekre, hanem a múlt és a jövő folyamatainak elemzése kell alapozni. Ezért vizsgáltam a műszaki-mérnöki képzési terület fejlődését a kezdetektől napjainkig. Emellett vizsgáltam a hazai

felsőoktatási rendszer alakulását a szocializmus időszakától mostanáig, hiszen a SZTE Mérnöki Karának történetét nem lehet értelmezni az intézményrendszer átalakítására irányuló kormányzati intézkedések ismerete nélkül. Végül áttekintettem az SZTE Mérnöki Karának fejlődési pályáját az első jogelőd megalakulásától kezdődően.

Hipotézisek:

H1: A jelenlegi műszaki és mérnökképzés hosszú távú organikus fejlődés, evolúció eredménye.

H2: A kari vezetők álláspontja az, hogy a képzésfejlesztést a hagyományokra, tapasztalatokra, mint erősségekre építve kell folytatni, figyelembe véve a munkaerőpiaci igényeket és azok várható jövőbeli alakulását (a végzett mérnökök 3-5 év múlva kerülnek a munkaerőpiacra).

H3: A kari vezetők álláspontja az, hogy a képzési portfólió és annak további bővítése (képzési választék) stratégiai jelentőségű, a Kar jövőbeli sikerességét alapvetően meghatározza.

H4: A kari vezetők álláspontja az, hogy a képzési portfólió fejlesztése során messzemenően figyelembe kell venni a versenytársak képzési kínálatának alakulását (versenytársak elemzése: a versenytársak és a konkurens képzési kínálat azonosítása, képzéseik mennyiségi és minőségi paramétereinek vizsgálat).

3. A mérnökképzés evolúciója

Az evolúció során az élő szervezetek – folyamatosan alkalmazkodva a változó környezet kihívásaihoz – az elmúlt évmilliók alatt számtalan újabb és újabb, egyre fejlettebb életformákat hoztak létre. Ehhez hasonló, de jóval gyorsabb folyamatok a társadalomban is megfigyelhetők, a tudomány és az oktatás, valamint ezek intézményrendszere esetében a változó környezethez való alkalmazkodás organikus fejlődést – egyfajta evolúciót – eredményezett, amelyre jó példa többek között a műszaki-mérnöki szakterületek rendkívüli fejlődése és bővülése az elmúlt 100 évben. Célszerű, ha ezt az organikus fejlődést áttekintve, a változások, a fejlődés irányait figyelembe véve kívánjuk megfogalmazni stratégiai elképzeléseinket a mérnöki tudományok oktatása területén. Ebben az összefüggésben célszerű kétirányú vizsgálódást lefolytatni. Egyrészt, a legfontosabb információkat a műszaki-mérnöki tudományok múltbéli fejlődésének elemzése adhatja, messzemenően figyelembe véve a fejlődés további lehetséges irányait, amelyek már a közeljövőben is okozhatnak jelentős változásokat. Másrészt ugyanennyire fontos vizsgálni a hazai felsőoktatás, és ezen belül az SZTE Mérnöki Kar múltját, fejlődésnek elmúlt évtizedeit. Ezek lehetnek a forrásai annak a javaslatcsomagnak, amelyre építhető a Mérnöki Kar képzésfejlesztési stratégiája.

A mérnöki hivatás kiindulópontja az általános műszaki szakember a mechanikus, engineer (gépész) mérnök, „általános” vagy univerzális mérnök. Innen fejlődött, specializálódott a képzési terület, folyamatosan alakítva ki a ma megtalálható számtalan szakmai probléma megoldására alkalmas szakképzéseket. Az egyes alapszakmákon belül is rendkívüli mértékű specializáció ment végbe, valamint a klasszikus mérnöki szakterületek újabb szakmai területekkel egészültek ki. Ahogy a mérnöki tudományok számos szakmai határterülettel bővültek, a specializáció megnövekedésével a korábban is jellemző interdiszciplináris jelleg újabb tudományterületek bevonásával még inkább erősödött.

A mérnöki tudományok fejlődését egyértelműen az egyre szűkebb részterületekre fókuszáló specializáció határozta meg, ez a folyamat még ma is jól megfigyelhető és bizonyára jellemző lesz a jövőben is. Ezzel párhuzamosan megjelentek a mérnöki tudományban a szakmai határterületek, új interdiszciplináris tudományterületek, amelyek a modernkori tudomány és technológia rendkívüli ütemű fejlődésének eredményeként kerültek előtérbe. A képzési portfólió bővítési lehetőségeinek vizsgálata során mind a további specializáció, mind a határterületeket érintő képzési lehetőségek mindenképpen szóba kell, hogy kerüljenek.

4. A hazai mérnökképzés kezdetei

Az ipari forradalom kezdetét a modern gőzgép megalkotásától (1769) számítjuk, melyet James Watt nevéhez szokás kötni, pedig kifejlesztéséhez sokan mások is hozzájárultak. A gőzgépet szivattyúk, gőzmozdonyok, gőzhajók és gőzüzemű traktorok (lokomobilok) hajtására használták, az ipari forradalom időszakában szinte kizárólagos erőforrásként szerepelt. A gépesítés kiterjedt az ipari és mezőgazdasági termelés minden területére, a gépek számának robbanásszerű növekedése óriási igényt támasztott a képzett műszaki szakemberek, gépészek iránt. Legalább is Nyugat-Európában (Angliában először)!

A hazai felsőoktatásban több mint 30 évvel az ipari forradalom kezdete előtt megjelent a műszaki képzési terület, először a bányászat és kohászat területén Selmecbányán. Elégedetten állapíthatjuk meg, hogy Európában elsőként hoztak létre elődeink szervezett képzési központokat, ahol a műszaki tudományokat az adott kor lehetőségeihez képest a legmagasabb szinten oktatták. A Párizsi Műszaki Főiskola 1794-ben a selmeci laboroktatás alapján szervezte meg a sajátját. A selmeci professzorok közreműködésével alapították meg Selmecbányától nem messze - Szklenón - a világ első nemzetközi műszaki egyesületét, amelyben 14 ország képviseltette magát. Az első polgári mérnökképző intézet Európában 1782-ben jött létre a Budai Tudományegyetem Bölcsészeti Karán, Institutum Geometrico-Hydrotechnicum néven, amelyben egyetemi szervezetben oktatták a műszaki tudományokat (12 évvel korábban,

mint az említett, 1794-ben főiskolai rangra emelt párizsi École Polytechnique-ben).(<http://www.uni-miskolc.hu/egyetem-tortenete>; <http://www.uni-sopron.hu/egyetemunk-tortenete>)

Összefoglalva a műszaki-mérnökképzés fejlődését, jól látható a tudomány, valamint ezzel szoros összefüggésben a mezőgazdaság, az ipar és az egyéb társadalmi tevékenységek fejlődése és a munkaerőpiaci igények által vezérelt organikus fejlődés.

5. A hazai felsőoktatási intézményrendszer változásai

5.1. A II. világháború után

A szocializmus időszakában a két világháború között még egységes egyetemeket különálló, legfeljebb 3 karból álló „tisztá profilú”, specializált (szovjet típusú) intézményekké alakították, ennek eredményeként 32 állami felsőoktatási intézmény jött létre. Ez a szám az 1960-as évek első felében 92-re nőtt, majd a 1960-as évek második felétől ismét csökkenni kezdett. A hetvenes években 55-57 között stagnált, de ezzel együtt 24 székhelyen kívüli egység is működött még az országban. A felsőoktatást továbbra is a szűk profilú, alacsony hallgatói létszámú intézmények jellemezték. (Keczer 2018)

Az 1980-as években, bár a pártvezetés és a szakértők is felismerték az intézményhálózat szétaprózottságának tarthatatlanságát és annak felszámolása több határozatban is szerepelt, a gyakorlatban e téren nem sok történt. Átszervezésekkel ugyan 54-re csökkent a felsőoktatási intézmények száma, a kihelyezett tagozatok száma viszont 29-re nőtt. (Ladányi 1991b és 1986) A rendszerváltáskor Magyarországon 60 állami felsőoktatási intézmény – 1/3-a egyetem, 2/3-a főiskola – működött, de emellett 40 kihelyezett tagozat is. (FTB 1991)

5.1. A rendszerváltozás hatásai

A rendszerváltás utáni időszakra hallgatói létszámra épített finanszírozás gyakorolt rendkívüli hatást. Megindult az öldöklő verseny a hallgatókért, az intézmények, a karok és a tanszékek, valamint az elindított szakok száma is jelentősen megszorodott. Mivel nem gördítettek áthághatatlan akadályokat sem új intézmények alapítása elé, sem más típusú szervezetfejlesztési törekvések elé, rengeteg új, többnyire kis intézmény jött létre. Senki sem akart lemaradni a versenyben, profilváltással vagy -módosítással, új szakok indításával vagy akár új karok szervezésével mindenki biztosítani akarta a lehető legnagyobb részt a növekvő hallgatói piacból. (Keczer 2018)

5.2. Az intézmények integrációja

Az állami felsőoktatás intézményrendszerének gyökeres átalakítására, az intézmények számának drasztikus csökkentésére került sor, a felsőoktatási intézményhálózat átalakításáról szóló 1999. évi LII. törvény alapján. Több mint 20 intézmény önállósága szűnt meg, 30-ra csökkent az állami felsőoktatási intézmények száma – 17 állami egyetem és 13 állami főiskola). A legtöbb nagyvárosban – Budapest kivételével –, ahol több önálló intézmény működött, egy-egy integrált intézmény jött létre, amelyekhez a kb. 50 km-es körzetben fekvő kisebb intézmény(ek)e)t is hozzácsatolták. Az intézményszám jelentős csökkentése a többkarú, regionális beágyazódású intézmények létrehozását célozta, illetve valósította meg. A szervezeti integráció célja mind szakmai, mind pénzügyi szempontból hatékonyabb szervezeti struktúra létrehozása volt. A törvény ugyanakkor ezzel ellentétes lépéseket is tett, önállóvá nyilvánított korábban kihelyezett tagozatként működő főiskolát, illetve Budapesten számos intézmény további önállóan maradását biztosította. 2000/2001. tanévben lezajlott az állami egyetemek és főiskolák szervezeti integrációja. A korábban önálló egyetemek, főiskolák az új intézmények kari egységeiként működtek tovább, az új „intézményóriások” különböző tudományterületeket foglaltak magukban. Az intézmények száma az állami fenntartású körben az összevonások révén drasztikusan csökkent (Így nagy, sokkarú városi egyetemek jöttek létre kisebb vidéki karokkal.)

Vidéken ez elsősorban városközpontú érdemi integrációt jelentett, egy-két szatellit karral, két, nagyobb régiót átfogó egyetemmel (Szent István Egyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem), míg Budapesten a négy nagy egyetem (Budapesti Corvinus Egyetem, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Semmelweis Egyetem) önálló maradt, néhány (kisebb) főiskola befogadásával, s ugyancsak önálló maradt az öt művészképző intézmény, valamint a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem és a Rendőrtiszti Főiskola. A hagyományos vidéki nagy egyetemi központokban, Pécsen és Szegeden a meglévő intézmények és karok az adott városban egyetlen szervezeti egységben kapcsolódtak össze. (Veres 2016:43-44, Temesi 2016:57-72, Ladányi 2003:200, Derényi 2012:49-60, Bazsa 2012:95, KSH 2005)

5.3. A 2014. évi új felsőoktatási stratégia hatása az intézményrendszerre

2015-2016-ban a Fokozatváltás a felsőoktatásba című kormányzati stratégia tartalmával összhangban az intézményszerkezetben ismét jelentős változások történtek. Önálló szakegyetemenként új entitások jöttek létre; karok, telephelyek váltak ki és olvadtak be, illetve önálló intézmények integrálódtak. A Fokozatváltás alapvetően két szempontot hangsúlyozott az átalakítás során: az egyik a profiltisztítás, amely az intézmények specializálódása mellett az intézménytípusok (missziók) világos megkülönböztetését is magában foglalta,

míg a másik az „az értelmetlen és gazdaságtalan lokális versengés” felváltása az „együttműködés és feladatmegosztás, a regionális erőforrások egyesítése a nemzetközi versenyben való helytállás érdekében” (EMMI 2014:42) A 2015-ben és 2016-ban megvalósult átalakítások egy része illeszkedik a profiltisztítás igényéhez. Létrejöttek tisztább profilú intézmények (Testnevelési Egyetem, Állatorvostudományi Egyetem), és egyes esetekben a karok intézmények közötti áthelyezése is egybeesik ezzel a törekvéssel. Például az agrár profilú Szent István Egyetem a Corvinus agrár karait vette át (és ezzel egy viszonylag homogén Corvinus egyetem jött létre, míg a pedagógusképzésben erős ELTE a Nyugat-magyarországi Egyetem szombathelyi pedagógiai karait „szerezte” meg 2017. februárjától (bár ezzel az ELTE műszaki és sporttudományi képzésekre is „szert tesz”, profilja tehát bővül. Mindezek ellenére számos integráció az explicit célokkal ellentétesen alakult: a létrejött intézmények portfóliója több esetben a kiinduló állapotnál komplexebb, szélesebb lett (ELTE, Eszterházy Károly Egyetem, Széchenyi István Egyetem). A specializált intézmények (ÁOTE, TE) létrehozása, illetve önállóságuk visszaállítása növeli az intézményszerkezet töredezettségét (v.ö. mérőhatékonyság kívánalma). Az átalakításokkal az elaprózottnak, párhuzamosságokkal rendelkezőnek minősített intézményhálózat nem csökkent, hanem növekedett. (Berács et al. 2017:12)

6. A szegedi mérnökképzés története

A szegedi műszaki és mérnökképzés szorosan kapcsolódik az élelmiszeriparhoz, hiszen 55 évvel ezelőtt, 1962-ben jött létre a hasonló budapesti intézménnyel egyidőben a Szegedi Felsőfokú Élelmiszeripari Technikum, az SZTE Mérnöki Kar jogelődje. Az első felsőfokú végzettségű élelmiszeripari szakemberek, élelmiszeripari szaktechnikusok kibocsátására 1965-ben kerül sor (Szegeden 54 fő). Az önálló Felsőfokú Élelmiszeripari Technikum 8 év után megszűnt, illetve – a szegedi és a budapesti intézmény összevonásával – létrejött a Szegedi Élelmiszeripari Főiskola (SZÉF). 1972-ben a Főiskola karokra tagozódott, létrejött az Élelmiszeripari Kar (Szeged) és az Állattenyésztési Kar (Hódmezővásárhely).

1979-ben újabb átalakulás következett, az Élelmiszeripari Főiskola kari tagozódása megszűnt (az Állattenyésztési Kar az Állatorvostudományi Egyetemhez került, az Élelmiszeripari Kar megszűnt). A Főiskolán három intézet jött létre az Élelmiszeripari Kar tanszékeiből: a Technológiai Intézet, a Gépészeti és Automatizálási Intézet és a Társadalomtudományi Intézet. (<http://www.mk.u-szeged.hu/karunkrol/tortenet/kar-tortenete>)

6.1. A SZÉF önálló működésének megszűnése

A SZÉF önálló működése 1986-ig tartott, ezt követően 12 évig a Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem főiskolai karaként működött. Az első lépés a szegedi integráció felé 1991-ben történt, amikor az Élelmiszeripari Főiskolai Kar a szegedi felsőoktatási és tudományos intézmények által létrehozott Szegedi Universitas Egyesülés tagja lett, szándéknyilatkozat aláírásával. Ezt követően a Kar az 1024/1998.(III.4.) Korm. határozat alapján létesített Szegedi Felsőoktatási Szövetség tagintézménye lett 1998. év márciusában. Egy hónappal később, szintén kormányhatározattal, a József Attila Tudományegyetem (JATE) Szegedi Élelmiszeripari Főiskolai Karává alakult.

A felsőoktatási integráció során 2000-ben megszűnt a JATE, és létrejött a Szegedi Tudományegyetem, melynek önálló kara az SZTE Szegedi Élelmiszeripari Főiskolai Kar. Az SZTE Szegedi Élelmiszeripari Főiskolai Kar és az SZTE Mezőgazdasági Főiskolai Kar (Hódmezővásárhely) 2000. januárjában a felsőoktatásról szóló, többször módosított 1993. évi LXXX. Törvény 116. §-a alapján agrártudományi centrumot hozott létre. A Centrum neve: SZTE Dél-alföldi Agrártudományi Centrum. (<http://www.mk.u-szeged.hu/karunkrol/tortenet/kar-tortenete>)

6.2. Szervezetfejlesztés az integráció után

Az integrációt követően jelentős szakmai és szervezetfejlesztési változások következtek be. Felismerve a kor újabb kihívásait és megfelelően az addig bekövetkezett és várható változásoknak, 2006-ban az Élelmiszeripari Főiskolai Kar jelentősen átalakult, és létrejött a Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kara. Öt tanszékéből három intézet létesült: Élelmiszmérnöki Intézet, Gépészeti és Folyamatmérnöki Intézet, Ökonómiai és Vidékfejlesztési Intézet. A szervezetfejlesztés folytatódott 2010-ben, a Gépészeti és Folyamatmérnöki Intézetből történő kiválással megalakult – a Kar negyedik intézeteként – a Műszaki Intézet. Ezzel egyidejűleg a Gépészeti és Folyamatmérnöki Intézet neve Folyamatmérnöki Intézetre változott.

A Mérnöki Kar fő profilja továbbra is a hagyományos élelmiszmérnök képzés volt, amelyet egy stratégiai szempontból vitatható döntést követően agrár profillal bővítettek (A szegedi BSc képzés MSc kimenete a Debreceni Egyetemen volt.). Később a képzés specializálódott, létrejött a GVA képzési profil, amelyet később a hódmezővásárhelyi székhelyű Mezőgazdasági Kar vett át, központi döntés értelmében. A képzési profil és az oktatási kínálat (portfólió) az utóbbi években jelentősen kibővült. (<http://www.mk.u-szeged.hu/karunkrol/tortenet/kar-tortenete>) A karon jelenleg folyik az élelmiszeripari, a gépész, a mechatronikai mérnök képzés, folyamatban van a

logisztikai, előkészületben a javító-, karbantartó mérnök (orvosi berendezések és műszerek) képzés. A profiltisztítás nem csak a GVA képzést érintette, a TTIK biomérnök és környezetmérnök képzéseinek a MK-ra történő áthelyezése (a szoros szakmai együttműködés fenntartása mellett) is napirenden van.

6.3. A Mérnöki Kar jövője

Az elemzés során alapvető kérdés volt a hazai felsőoktatás központi irányítása és az oktatáspolitikai alakulása, az új stratégia és az abban megfogalmazott elképzelések. Ezek a műszaki képzés esetében két stratégiai irányt jelölhetnek ki. Az egyik a Mérnöki Karhoz kapcsolódik, melynek esetében az organikus fejlődés eredményeként kialakult, meglévő képzési profil alapján határozhatjuk meg a fejlődés irányát. A Kar esetében a képzésfejlesztés ésszerű alapelve az, ha a meglévő képzésekhez kapcsolódó, azoknak szakmai tapasztalataira építő új szakok indítására történik kezdeményezés, a munkaerőpiaci igények alakulásához igazodóan. A műszaki terület jellegéből adódóan a gépészmérnök képzés az, amiből kiindulva jól felépíthető a képzési portfólió és a jövő képzésfejlesztési stratégiája. Amennyiben a munkaerőpiac azt visszaigazolja, az SZTE más karaival együttműködve rendkívül széles képzési kínálat felépítésére volna lehetőség, ha az együttműködés feltételeit meg tudják teremteni.

A stratégiából levezethető másik irány az SZTE-n a Villamosmérnöki és Informatikai Kar (VIK) létrehozása, amelyet elsősorban a Természettudományi és Informatikai Kar átalakításával kívánnak megvalósítani. Az eddigi információk szerint az alaptudományok oktatása és az alapkutatások maradnának a jelenlegi szervezetben, amelyből kiválik a műszaki-mérnöki tudomány oktatásával és alkalmazott tudományok kutatásával foglalkozó egység. Az új kar várhatóan gyorsan növekvő hallgatólétszámmal fog működni, ezért jelentős megerősítésre lesz szükség, már az induláskor.

A megkérdezett vezető munkatársak egybehangzó véleménye szerint

- A két műszaki képzési területtel foglalkozó kar tevékenységét szorosan össze kell hangolni. Már a VIK létrehozásának előkészítésébe is be kellene vonni a Mérnöki Kar vezető munkatársait, hiszen a műszaki (mérnöki) képzési területen mi rendelkezünk évtizedes tapasztalatokkal.
- A működtetés során egyfajta „School of Engineering” (MIT) keretében kellene biztosítani a folyamatos és szoros oktatási, kutatási és egyéb szakmai együttműködést a két kar között.
- Mivel a stratégia végső célja a versenyképesség folyamatos növelése, ezért az egyetem többi karával is sokkal szorosabb együttműködésre lesz szükség, ha az SZTE hosszútávú versenyképességét valóban növelni akarják.

A fentiekén túl azt is rögzítenünk kell, hogy a stratégia egyik fontos eleme, a „profiltisztítás” – amelynek alapelveivel mindenki egyetért – a Kart érintő

megvalósításával a megkérdezettek nem tudtak azonosulni. Ha a profiltisztítás egyes szakok egyetemen belüli, karok közötti áthelyezését is jelenti (ezzel a megkérdezettek többsége nem értett egyet), akkor ezt következetesen kellene megvalósítani, minden karra kiterjedően. Nem úgy, hogy egyik kar kénytelen átadni jól bevezetett, jól bevált képzését (ahogy a Mérnöki Kar átadta a vidékfejlesztési agrármérnök képzést a Mezőgazdasági Karnak), egy másik kar pedig ezt megtagadhatja (a TTIK hasonló feltételek mellett nem adta át a környezetmérnök képzést a Mérnöki Karnak). A stratégia sajátos értelmezése és eltérő alkalmazása megnehezíti a célokkal történő azonosulást és a hatékony együttműködést. (A felvételi létszámok alakulása egyértelműen aggályossá teszi a kifogásolt döntés megalapozottságát.)

A sikeres piaci szereplés kulcsa a szakmai tevékenység, a képzési portfólió és ezen keresztül a piaci részesedés bővítése. Ennek feltétele a munkaerőpiaci keresletet kielégítést biztosító képzési infrastruktúra és az oktatás minősége. A képzési infrastruktúra fejlesztéséhez szükséges forrásokat a kormányzat biztosítani fogja, ha az oktatási profil bővítéséhez szükséges szakmai-személyi és szervezeti feltételeket biztosítani tudja a Kar. A kari stratégia kialakítása során a munkaerőpiaci várakozások felmérése mellett vizsgálni kell a hasonló képzési profilú hazai és külföldi intézmények kínálatát és minőségi paramétereit (versenytárs analízis), valamint a saját belső képességeket, elsősorban azzal a céllal, hogy felmérjék a középtávú szakmai és személyi kihívások teljesítésének feltételeit.

A megkérdezett vezetők szerint

- A felsőoktatási stratégia a jelenlegi helyzetben az egyetem és a kar számára is elsősorban új lehetőségeket jelent. Ha ki tudják használni a stratégia által kínált lehetőségeket, tovább csökkenhetnek gyengeségek, a működés kockázatai, a karra leselkedő veszélyek, valamint jelentősen meg fognak növekedni meglévő erősségek kedvező hatásai.
- A stratégia mind az oktatás, mind a tudományos kutatás területén új lendületet adhat a további fejlesztéseknek, a kérdés az, hogy ez milyen konkrét lépések, intézkedések, projektek keretében valósulhat meg.
- A hatályban lévő kormányzati felsőoktatási stratégia kiemelt szerepet szán a műszaki, mérnöki és informatikai képzési területeknek. Jelentős erőforrások állnak rendelkezésre már ma is e tudományterületek és képzési profilok bővítésére és fejlesztésére. Jó egyetemi és kari stratégiával kiemelkedő versenyelőnyre lehet szert tenni a következő években.
- Egybehangzó vélemények szerint a stratégia sikere a központi kormányzati intézkedéseken túl egyértelműen attól függ, hogy egyrészt a Mérnöki Kar, másrészt a Szegedi Tudományegyetem, milyen tartalmi elemekkel tudja a stratégia kereteit feltölteni.
- Az együttműködés jelenlegi szintje nem biztosítja a sikert, ennél sokkal hatékonyabban koordinációra lenne szükség és sokkal szélesebb kört

kellene bevonni az előkészítő munkákba. Nem tudnak arról, hogy a stratégia megvalósításával kapcsolatosan folynának előkészítő munkák.

- A stratégia megvalósítása során célul kitűzött MTMI képzések jelentős mértékű hazai fejlesztésének a SZTE Mérnöki Kara egyértelmű nyertese lehet. Világosan körvonalazódnak a konkrét lehetőségek, amelyek több új szak indítását teszik lehetővé a közöljövőben, valamint a duális és egyéb gyakorlatorientált képzések gyors ütemű fejlesztését.
- A kari infrastruktúra felújítása és nagyarányú fejlesztése új minőségek létrehozását teszi lehetővé.

7. A hipotézisek értékelése

A Kar megkérdezett vezető munkatársai – ha kisebb-nagyobb mértékű hangsúlyeltolódásokkal is – de egybehangzóan valamennyi hipotézissel egyetértettek.

H1: A jelenlegi műszaki és mérnökképzés hosszú távú organikus fejlődés, evolúció eredménye. A hipotézis részben igazolódott. A felülről kezdeményezett kormányzati beavatkozások szervezeti szempontból többször jártak jelentős kényszerített változásokkal.

H2: A kari vezetők álláspontja az, hogy a képzés-fejlesztést a hagyományokra, tapasztalatokra, mint erősségekre építve kell folytatni, figyelembe véve a munkaerőpiaci igényeket és azok várható jövőbeli alakulását. A hipotézis igazolódott.

H3: A kari vezetők álláspontja az, hogy a képzési portfólió és annak további bővítése (képzési választék) stratégiai jelentőségű, a Kar jövőbeli sikerességét alapvetően meghatározza. A hipotézis igazolódott.

H4: A kari vezetők álláspontja az, hogy a képzési portfólió fejlesztése során messzemenően figyelembe kell venni a versenytársak képzési kínálatának alakulását (versenytársak elemzés: a versenytársak és a konkurens képzési kínálat azonosítása, képzéseik mennyiségi és minőségi paraméterinek vizsgálata). A hipotézis igazolódott.

8. Összegzés

A hazai felsőoktatás stratégiai törekvései jelentős befolyást gyakorolnak mind a Szegedi Tudományegyetem, mind a SZTE Mérnöki Karának hosszútávú működésére. A kar vezető munkatársainak véleménye szerint ez a helyzet az egyetem és a kar számára is elsősorban lehetőségeket jelent. A stratégia mind az oktatás, mind a tudományos kutatás területén új lendületet adhat a további fejlesztéseknek. Ez a lehetőség stabilizálni fogja, sőt tovább növeli erősségeket, jelentősen csökkenti gyengeségeket és a hosszútávú működés kockázatait, a karra leselkedő veszélyeket is (SWOT).

A stratégia egyik fontos eleme a „profilisztítás” – amelynek alapelvét mindenki elfogadja – ellenben kart érintő megvalósításával a megkérdezettek nem tudtak egyetérteni. Nem biztos, hogy szerencsés, ha ez egyes szakok egyetemen belüli, karok közötti áthelyezését is jelenti, és főleg akkor, ha ezt nem következetesen és nem minden karra kiterjedően valósítják meg.

A stratégia megvalósítása során célul kitűzött MTMI képzések jelentős mértékű hazai fejlesztésének a SZTE Mémöki Kara egyértelmű nyertese lehet. A kari infrastruktúra felújítása és nagyarányú fejlesztése új minőségek létrehozását teszi lehetővé. A meglévő képzések tartalmi és minőségi fejlesztése mellett, új képzési formák, új szakok indításra lesz lehetőség.

Az SZTE Mémöki Kara esetében a következő időszak meghatározó jelentőségű lesz. A képzési portfóliók újra felosztásának időszaka van. A „Fokozatváltás” egyrészt kiemelten kezeli a MIMT területeket, ezen belül is a mérnökképzést, másrészt a profilisztítást. Ez azt jelenti, hogy komoly forrásokra számíthat a Kar, ami az oktatásfejlesztést és az infrastruktúrát illeti. Másrészt ugyan a profitisztítás első ütemének vesztese a Kar, de az egyetemi mérnökképzést teljes egészében átveheti. A Kar elveszítette az agrárképzést, de a biomérnök és környezetmérnök képzést megkaphatja helyette. Beigazolódott, hogy az agrár profil erőltetése nem volt helyes döntés, stratégiai szempontból zsákutcának bizonyult. Szerencsésebb lett volna az erőforrásokat perspektivikusabb képzésekbe fektetni. Az agrár képzési területről végleg le kell mondani. Az agrárképzés jövője egyébként is bizonytalan, ebben a formában nem biztos, hogy életképes lesz a térségben. (Ezt már 2000-ben is lehetett sejteni.)

A kar kidolgozott képzésfejlesztési stratégiája alapján a képzési portfóliót tovább kell fejlesztenünk. Rövid távú célként kell kitűzni a mérnökképzés hagyományos alapterületeinek a meghonosítását. Hosszú távon pedig a teljes műszaki-mérnöki képzési területet felölelő koncepciót érdemes megfogalmazni. E területekhez szorosan kapcsolódik az informatika és a menedzsment tudomány. Világossá kell tenni, hogy a mérnöki informatika és műszaki menedzsment más megközelítést igényel, mint amit a TTIK vagy a Gazdaságtudományi Kar oktat. A megoldás egy nagyon erős saját informatikai és menedzsment profil kialakítása, komoly infrastruktúrával és humán erőforrással.

A műszaki képzési területek tevékenységét célszerű szorosan összehangolni, hogy a rendelkezésre álló erőforrások leghatékonyabb felhasználásának feltételeit biztosítsák. Mindenkit célszerű bevonni a fejlesztési elképzelések kidolgozásába, aki az érintett képzési területeken tapasztalatokkal rendelkezik, különösen a Mémöki Kar vezető munkatársait, hiszen a műszaki (mérnöki) képzési területen ők rendelkeznek évtizedes tapasztalatokkal. Meg kellene teremteni az alapjait a szegedi „School of Engineering”-nek (MIT), amelyben a résztvevő felek nem egymás riválisai, hanem szorosan együttműködő partnerek. Folyamatosan és szorosan együttműködnek oktatási, kutatási és egyéb szakmai programokban, mert az igazi versenytársak nem itt vannak. Szeged versenytársa Budapest, Debrecen, Pécs, Miskolc, és még sok más európai és amerikai egyetem. Ha az egyetem többi kara is felismeri a sokkal szorosabb együttműködésben rejlő lehetőségeket, akkor lesz képes az SZTE hosszútávú versenyképességét

jelentősen növelni. A hatékony együttműködésben a szegedi műszaki és mérnökképzés lehet az élenjáró, amely példát mutat mindenkinek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bazsa György (2012): Pantha Rei – a Magyar felsőoktatásban is. In: Hrubos I., Török I. (szerk): Intézményi menedzsment a felsőoktatásban 2. pp. 95. portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=41618&type=p&file_id=949
- Berács J., Derényi A., Kádász-Csoboth P., Hrubos I., Kovács G., Polónyi I., Temesi J. (2017): Magyar Felsőoktatás 2016 Stratégiai helyzetértékelés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Derényi András (2012): A Magyar felsőoktatás átalakulása 1989 és 2010 között. In: Hrubos I., Török I. (szerk): Intézményi menedzsment a felsőoktatásban 2. pp. 49-60. portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=41618&type=p&file_id=949
- EMMI (2014): Fokozatváltás a felsőoktatásban.
<http://www.kormany.hu/download/d/90/30000/fels%C5%91oktat%C3%A1si%20koncept%C3%B3.pdf> (downloaded 08. 2015)
- EMMI (2016): Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016.
- Keczer G. (2010): Egyetemirányítás: lehetőségek és korlátok. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged.
- Keczer G. (2014): Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. század elején. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged.
- Keczer Gabriella (2018): Initial Concerns and Experiences Regarding Community Higher Educational Centers in Hungary, in: Kovács, Gergely; Szabó Mátyás (szerk.) 3rd Central European Higher Education Cooperation (CEHEC) Conference Proceeding, Budapest (2018) pp. 27-44.
- KSH (2005): A felsőoktatási expanzió a magyarországi régiókban és az Európai Unióban.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/felsook_exp_eu.pdf
- Ladányi Andor (2003): A magyar felsőoktatás intézményrendszerének változásai a 20. században. <https://edit.elte.hu/xmlui/handle/10831/8042>, pp.200
- Temesi József (2016): A magyar felsőoktatás változásai 1988 és 2014 között: trendelemzések előkészítése a szakirodalom alapján. In: Derényi A., Temesi J. (szerk): A magyar felsőoktatás 1988 és 2014 között. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest. pp. 57-72.
- Temesi J., Hrubos I., Berács J. (2013): Magyar Felsőoktatás 2012 Stratégiai helyzetértékelés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Veres Pál (2016): Az 1988–2014 közötti korszak áttekintése a felsőoktatási stratégiai dokumentumok alapján. In: Derényi A., Temesi J. (szerk): A magyar felsőoktatás 1988 és 2014 között. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest. pp. 43-44.
- Egyéb internetes források:
<https://www.bme.hu/egyetem-multja-tortenete>
<http://www.uni-miskolc.hu/egyetem-tortenete>
<http://www.konyvtar.uni-pannon.hu/hu/node/50>
<http://www.uni-sopron.hu/egyetemunk-tortenete>
<https://www.u-szeged.hu/tortenet>
<http://www.mk.u-szeged.hu/karunkrol/tortenet/kar-tortenete>

EGYETEMISTÁK KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJE

UNIVERSITY STUDENTS ATTITUDE IN TERMS OF WORKING ABROAD

SZONDI RÉKA

PhD hallgató/PhD student

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola/Károly Ihrig
Doctoral School in Business Economics and Organizational Studies
Debrecen
szondi.reka@econ.unideb.hu

ABSTRACT

Due to globalisation and labour market changes, new perspectives will be accessible for employees. A talented workforce is hard to attract, but retaining them is even more challenging. For younger generations, we can not make an impact with only financial rewards. Employee's loyal behaviour can be strengthened by giving them the opportunity to choose gaining experience from global platforms. The research includes a survey based questionnaire which was carried out at the University of Debrecen. University students who are one step away from entering into the labour market were asked about the attractiveness of international assignments, their career anchors and career paths, and also to evaluate some of the factors in an assignment. As a career choice must be made and searching for the ideal job cannot be delayed, collecting enough information on the labour market and participate actively is absolutely necessary to prepare for the challenge. This generation will take a big part of future international assignments, so it is unquestionable to receive information about their preferences and expectations of their future jobs.

1. Bevezetés

A külföldi munkavállalás során befutott karrier vonzó a fiataloknak, hiszen nemcsak kihívást tartogat számukra, hanem jelentős tapasztalatra is szert tehetnek (Poór et al., 2012). A kutatás alapjául szolgáló minta nagy része egy generációba sorolható, akik egy átalakult technológiai és társadalmi környezetben nőttek fel, folyamatosan jelen vannak az online térben (Nelke, 2004; Levickaité, 2010).

A Deloitte (2014) előrejelzése szerint a fiatalabb generációk teszik ki a globális munkaerő 75%-át a közeljövőben, így különösen indokolt lehet annak a vizsgálata, hogy milyen elvárásokkal kerülnek ki a munkaerőpiacra a hallgatók. A minta alapjául szolgáló Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, végzős

hallgatói a munkavállalás előtt álló periódusban vannak, a vizsgálat szempontjából, ezáltal releváns eredményeket kaphatunk a külföldi munkavállalással kapcsolatos attitűdjeikről, véleményükről. Az eredmények mind a felsőoktatás oldaláról, mind a multinacionális nagyvállalatok szemszögéből hasznosíthatók.

2. Külföldi tapasztalat jelentősége

A szervezet értékének meghatározásánál mind az emberi, a tárgyi és a szervezeti tőke is megjelenik. A nemzetköziesedés folyamán a szervezetekben az emberi erőforrások menedzselése kritikus fontosságú tényezővé lépett elő (Poór et al.,2018). A versenyképesség növeléséhez a munkavállalókra értékként szükséges tekinteni, melyet folyamatosan fejleszteni és képezni kell. A szakmai, gyakorlati tudás megléte alap kompetencia, ám a tudatos mentális felkészítés nélkül a kulturális különbségek kezelése problémaként jöhet a felszínre (Schneider – Barsoux,2003). Felmerül a kérdés, vajon miért választják az emberek a globális szintűen való megmérettetést, mint karrierlépcsőt? Több tényező bír befolyásoló erővel, ezek lehetnek gazdasági, politikai, kulturális, családi és karriercélok is. Gyakran az alapján választ az egyén vállalatot vagy kiküldetési helyszínt, hogy ezen tényezők közül, melyik a preferenciája, mögöttes motivációja (Carr et al., 2005). A vállalatok számára kulcsfontosságú a nemzetközi kiküldetések eredményessége. A külföldön tartózkodás alatt megszerzett tudást és tapasztalatokat integrálni és alkalmazni kell (Szabó et al., 2017). Különbséget kell tenni a külföldi munkavállalás típusai között. Külföldi munkavállaláson azt értjük, amikor az állampolgár a hazáját elhagyva, egy másik országban vállal munkavégzést, ezt ő maga intézi, nem támogatja őt ebben az anyaországban működő cég. A nemzetközi kiküldöttet (expatrióta) ezzel szemben, a saját országában lévő vállalkozás alkalmazza, a munkaadójától kapott támogatás segítségével vesz részt külföldi munkavégzésben. A kiküldetés lejártá után a legtöbb esetben új pozíció várja a hazatérő munkavállalót, így a kiutazást részletes tervezés előzi meg (Ang et al., 2003).

A kiküldetés akkor válhat eredményessé mindkét fél számára, ha az egyéni és szervezeti karriercéloknak is megfelel. A karrierorientáció meghatározását legkésőbb a munkaerőpiacra történő kilépést megelőzően el kell kezdeni. Schein alapján az emberek különböznek abban, hogy az énképük melyik része domináns, amikor célokat határoznak meg és döntéseket hoznak. A karrierhorgony olyan belső énkép, ami visszahúzza az egyént minden más iránytól, ami ettől a belső énképtől távol esik. Az érett énkép kialakulásához tapasztalatok megszerzésén keresztül vezet az út (Schein, 1974). Az elfogadott horgony nagy hatással van az egyén életében bekövetkező döntésekre, karriercélokra.

3. Anyag és módszer

A vizsgálat alapját képező mintát a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának végzős, tanulmányait alap- és mesterképzésen folytató hallgatók adták. A felvételezés papír alapú kérdőíven történt, amelyet 294 fő töltött ki értékelhetően.

A kutatás primer adatforrása a szakirodalom alapján összeállított saját kérdőív, amely az azonosító adatokon kívül Schein karrierhorgony modelljét, a kiküldetés elvállalására való hajlandóságot és kiküldetést befolyásoló tényezőket kívánt értékelni. A karrierhorgony vizsgálatához összesen 32 állítás tartozott, melyet 1-10-ig terjedő skálán kellett elhelyezni, a kompetenciákhoz, illetve a befolyásoló tényezőkhez 6 fokozatú Likert skálát rendeltem, amely az 5 fokozatúhoz képest kissé nagyobb differenciálásra ad lehetőséget, továbbá kikerüli az iskolarendszerben használatos 5 fokozattal szembeni skatulyázást.

Az eredmények elemzésénél a Microsoft Excel 2016 táblázatkezelő program alkalmazására került sor.

4. A kutatás eredményei

A kérdőívet 294 fő töltötte ki. A megkérdezett hallgatók 58,16 %-a nő (171 fő), 41,84 %-uk férfi (123 fő), életkorukat tekintve megállapítható, hogy döntően a 20-25 év közötti korcsoportban találhatók. A kitöltők az 1. táblázat alapján oszlanak meg alap- és mesterképzések között, az előbbi 229 főt ölel fel, míg az utóbbi 65 főt. A hallgatók nyolc alapszakot és hat mesterszakot képviselnek. A legnagyobb arányban a Gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatók vannak.

A kutatáshoz kényelmi mintavételt alkalmaztam. A kitöltés papír alapon zajlott, 2018 őszén, a kitöltés önkéntes alapú és anonim volt. A megkérdezettek 41,2%-a megyeszékhelyt, 40,5%-a várost, 18,3%-a falut, tanyát, községet jelölt meg állandó lakhelyeként. A kitöltők több mint fele, családja anyagi helyzetét megfelelőnek tartja, jövedelmükből félre is tud tenni. Arra a kérdésre, mely szerint hogyan látják saját nyelvtudásukat (akár nyelvvizsgától függetlenül), 69 fő felső szintűnek, 189 fő középszintűnek, és 36 fő alacsony szintűnek, fejlesztendőnek értékelte azt.

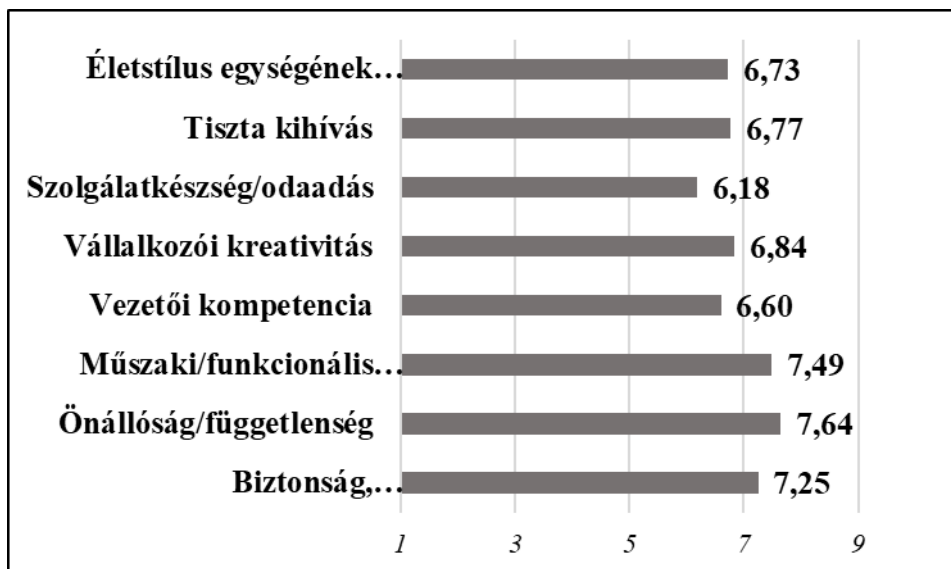
1. táblázat: A hallgatók szakonkénti megoszlása
Table 1.: Ratio of student's majors

Alapszakok	Gazdálkodási és menedzsment	19,04 %	Mesterszakok	Emberi erőforrás tanácsadó	6,46 %
	Gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnöki	11,22 %		Gazdasági agrármérnöki	1,70 %
	Informatikus és szakigazgatási agrármérnök	4,76 %		Logisztikai menedzsment	3,74 %
	Kereskedelem és marketing	7,48 %		Számvitel	4,42 %
	Nemzetközi gazdálkodási	11,22 %		Vállalkozásfejlesztés	3,74 %
	Pénzügy és számvitel	9,52 %		Vezetés és szervezés	2,38 %
	Sportszervező	11,56 %			
	Turizmus-vendéglátás	2,72 %			

Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

A siker kialakulásában, érzésében nagy szerepe van annak, hogy milyen az egyén karrierorientációja. Ezt nevezzük karrierhorgony-modellnek (Schein, 1978; Schein, 1986, idézi Custodio, 2004). „Karrierhorgonyok azok a képességek, készségek és feltételek, melyek hasznosítását és gyakorlását az egyén nem akarja feladni, amelyek köré a karrier-elképzelése csoportosul, ez az önmagunkról alkotott kép, melyet a karrierünk köré építünk, amely irányítja, és egyben korlátozza a karrierrel kapcsolatos döntéseinket” (Langer, 2001:41). Az egyes karrierhorgonyokhoz 4-4 item tartozott, amelyeket 1-10-ig terjedő skála alapján értékelték a kitöltők. A horgonyok átlagértékeit célszerű kiszámolni az összehasonlíthatóság érdekében. A kapott eredményeket a 1. ábra tartalmazza.

1.ábra: A karrierhorgonyok itemeinek átlagai
Figure 1.: Items of the career anchors averages



Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

A legmagasabb átlagpontszámot (7,64) az „Önállóság/függetlenség” kapta, így ezt nevezhetjük elsődleges horgonynak. Az ilyen horgonyú emberek szükségét érzik, hogy a dolgokat a maguk módján, a saját idejükben, és a többiekétől a lehető legnagyobb mértékben függetlenül csinálják. Az önálló emberek magas szintű képzést szereznek, hogy függetlenek és önállóak lehessenek. Ezt alátámaszthatja a 2. táblázat, mely alapján a hallgatók legnagyobb számban a nagyvállalati környezetet és a saját vállalkozás preferálják. Másodlagos horgony lett a Műszaki/funkcionális kompetencia (7,49). A műszaki vagy funkcionális kompetenciában lehorgonyzott személyt leginkább az motiválja, hogy nagy tudása legyen és eredményes munkát végezhesen valamely szakterületen. Az önfelfogásukat befolyásolja, hogy mennyire képesek sikert elérni és elismertséget szerezni a szakterületükön belül. A műszaki vagy funkcionális kompetencia vezethet vezetői pozícióhoz, de ezek az emberek csak akkor elégedettek, ha tudományukon belül irányíthatnak. A Biztonság, stabilitás, szervezeti azonosság kapott még az első két horgonyhoz hasonlóan magasabb értéket (7,25). Ez a horgony azt jelenti, hogy az egyén képes erősen azonosulni a vállalattal és a hosszútávú foglalkoztatási viszonyt, a rendszeres fizetést, és a ranglétrán való szerény előrelépés nyújtotta biztonságot keresi. A biztonsági horgonyú emberek számára a sikert az jelenti, hogy hosszútávon része lehet a vállalatnak. Ez az azonosulás is kapcsolatban állhat a 2. táblázatban szereplő nagyvállalati környezettel, illetve a saját vállalkozással. A szervezeti értékeket

hamarabb fel lehet térképezni egy nagyméretű vállalat esetében (pl. a cég branding-jén keresztül), a saját vállalkozásban pedig az egyén alakítja ki azt az értékrendszert, amelyet képviselni kíván a későbbiekben.

A legalacsonyabb átlagértéket (6,18) a Szolgáltatás/odaadás horgony kapta. Az ilyen típusú embereket az motiválja, ha a munkájukat és néha életüket is mások szolgálatába állíthatják. Ilyen pozíció például az orvos, ápoló, terapeuta, de a főállású anyaság is kifejezheti ezt a horgonyt. Ennek alacsony értéke betudható a gazdaságtudományi területen adott képzések jellegének.

A kérdőív kitöltésénél kérdés vonatkozott a végzést követő elhelyezkedésre is. A kitöltőknek a 2. táblázatban jelölt területek között kellett választani, több válasz megadására is lehetőség volt.

2.táblázat: Jövőbeli munkahelyi elképzelések
Table 2.: The expectations of future workplaces

Állami szektor, közszféra	KKV szektor	Nagy-vállalat	Nemzet-közi nagy-vállalat	Non-profit szervezet	Egyetem/kutatóintézet	Saját vállalkozás	Egyéb/nem tudom
58 db	104 db	157 db	120 db	24 db	19 db	133 db	21 db

Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

A választási preferenciák legkisebb arányban a nonprofit szervezeteket és az egyetemi/kutatói pályát mutatják. Az egyéb területen néhány hallgatónál megjelent a „külföldön, saját vállalkozás létrehozása” is. A nemzetközi szinten jelenlévő nagyvállalati terület szintén népszerű választásnak minősült, amit alátámaszt a 3. táblázat. Egyértelműen megállapítható, hogy a kitöltők nagy része nem idegenkedik a nemzetközi kiküldetés gondolatától, a tanulmányok befejezése után. Közel azonos számban vannak azok, akik a felsőoktatásból kikerülve, munkatapasztalat megszerzése nélkül illetve tapasztalatszerzést követően néznének szembe ilyen jellegű kihívásokkal.

3.táblázat: Kiküldetési hajlandóság (n=294)
Table 3.: Willingness to accept the assignment (n=294)

Választási opció	Választások száma (fő)
„Igen, akár munkatapasztalat nélkül is vállalnám.”	123
„Igen, de csak munkatapasztalat után”	122
„Nem”	49

Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

A kérdőívben a 3. táblázatban feltett kérdés előtt az alábbi állítás szerepelt: „Nemzetközi kiküldetés: A vállalat a munkavállalót egy másik országba, munkavégzés és tudásgyarapítás céljából 1-3 év időtartamra áthelyezi.”. A fogalom meghatározás azt a célt szolgálta, hogy a kitöltő azonosulni tudjon a kérdőívet készítő gondolatmenetével és ugyanarra a példára asszociáljon. Előbbi azért is fontos, mert a kiküldetés elkülönül a külföldi munkavállalás, mint az egyén által kezdeményezett esettől.

A következő blokkban a kiküldetést befolyásoló tényezők szerepeltek (4.táblázat). A tényezőket 6-os skálán kellett értékelni, az 1-es jelentése egyáltalán nem befolyásoló a kiküldetés során, a 6-os jelentése a nagymértékben befolyásoló tényező.

4.táblázat: A kiküldetést befolyásoló tényezők
Table 4.: Factors which can affect the assignment

Tényezők	Átlagértékek
Anyagi juttatások, emelkedő munkabér	5,40
Nyelvismeret magasabb szintre emelése	5,31
Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére	4,70
Szakmai fejlődési lehetőség	5,26
Lehetőség a személyiség fejlődésére	4,98
Külföldi munkatapasztalat szerzése	5,23
Mentor jelenléte a kiküldetés folyamatában	4,18
Elismerés	4,91
Hierarchiában való előrelépés, tekintély	4,77
Kihívásokkal való szembesülés	4,60
Más országok kultúráinak megismerése	4,65

Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

Az eredmények alapján (4.táblázat) a kitöltők véleménye szerint, a kiküldetésre, annak elvállalására legnagyobb befolyással (5,40) az anyagi juttatások, a munkabér emelkedése bizonyult. Nem mutatkozik nagy eltérés a Nyelvismeret mélyítése (5,31), a Szakmai fejlődési lehetőség (5,26), és a Külföldi munkatapasztalat megszerzése (5,23) tényezők között. Kiemelendő a legalacsonyabb átlagértéket (4,18) mutató Mentor jelenléte a kiküldetés folyamatában nevű tényező. A mentori munka, a mentorálás, mint gyakorlat bevezetése a szervezetbe kapcsolatban áll a megelégedettséggel, költséghatékonysággal és a lojalitással is (Bencsik et al., 2014; Csehné – Hajós, 2014). A kiküldetési programban, a beillesztésnek és a mentor jelenlétének tulajdonított szerep lényeges, ezáltal csökkenthető a munkavállaló által tapasztalt kulturális sokkhatás mértéke (Móré, 2011; Rudnák – Garamvölgyi, 2016).

Érdekes, hogy a hallgatók ennek tulajdonítanak legkevésbé jelentőséget a felsoroltak közül.

5. Összegzés

A kapott eredmények tekintetében elmondható, hogy a munkaerő-piacra történő kilépés előtt álló hallgatók vonzónak tartják a nemzetközi kiküldetés lehetőségét, akár előzetes munkatapasztalat megléte nélkül is. Karrierhorgonyuk tekintetében jól tükrözik a gazdaságtudományi képzéseket, legtöbbször az Önállóság/függetlenség és a Műszaki/funkcionális kompetencia jelenik meg elsődleges és másodlagos irányként. A kitöltők alapján a kiküldetés elvállalására befolyásoló hatással van az anyagi juttatás, a nyelvismeret bővítése és a szakmai fejlődés, a tapasztalatszerzés mellett. A leendő munkavállalók igényeinek feltérképezése és a munkaadói oldal kínálata összhangot mutat, mely alátámasztja a témakörben való további kutatások elvégzését.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ang S.– Dyne L. V.– Begley T. M. (2003) The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behaviour*, 24 pp. 561–583.
- Bencsik A.– Juhász T. – Machova R. (2014) Mentoring Practice on behalf of knowledge sharing in the light of Education. *Acta Polytechnica Hungarica*, 11 (9) pp. 95-114.
- Carr C. S. – Inkson K. – Thorn K. (2005): From global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain'. *Elsevier. Journal of World Business* 40. pp. 386-398.
- Custodio, L.P. (2004): Career anchors of Filipino Academic Executives. *Philippines, School of Commerce Research Paper Series, College of Business and Accountancy*
- Csehné Papp I.– Hajós L. (2014) Education and working life in Hungary. *Acta Technica Corviniensis – Bulletin Of Engineering*, 2 pp. 105-110.
- Deloitte (2014): The Deloitte Millennial Survey January 2014.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/Corporate_responsibility/ru_2014_MillennialSurvey_ExecutiveSummary.pdf. [Letöltés ideje: 2018. december 11.]
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, és könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közlemények*, 1-2 pp. 43-51.
- Langer K. (2001): Karriertervezés. *Telozs Kiadó, Budapest*.
- Levickaitė, R. (2010): Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of The World Without Borders (The Case of Lithuania). *Limes*, 3(2). 170-183.
- Nelke, M. (2004): Information Competence or Infotainment - where are we heading?, 12th Nordic I&D Conference, September, Aalborg.
- Póór J. – Juhász T. – Szabó K. – Kovács I. É. – Karoliny M.-né (2018): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*. XLIX. évf. 01.sz. pp.40-52.
- Póór J. – Karoliny M.-né – Berde Cs. – Takács S. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. *CompLex Kiadó, Budapest*. 534 p.

- Rudnák I. – Garámvölgyi J. (2016): Correlations between intercultural competence, cultural intelligence and culture shock. In: K. Takácsné György (szerk.): Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok. pp. 485-494.
- Schein, E. H. (1974): Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates. Technical Report, No. 1., Organization Studies Group, Sloan School of Management
- Schein, E. H. (1978): Career dynamics: Matching individual and organizational needs. MA: Addison-Wesley, Boston
- Schein, E. H. (1986): Szervezéslélektan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Schneider, S.C. – Barsoux, J. (2003): Managing across cultures. 2nd Edition. Pearson Education.
- Szabó K.– Tanyik G. E.– Csernák J. (2017) Az Y Generáció és a nemzetközi kiküldetések. Acta Carolus Robertus, 7 (2) pp. 181-202.



„AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚNKP-18-3 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT”